

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO EN UNA
ORGANIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

ANDREA CAROLINA FORERO SEGURA
YISELL ALEJANDRA CRUZ SIERRA
ANGELA KARINA VELÁSQUEZ BUITRAGO
CLAUDIA PATRICIA RIVEROS POLO
JULY ANDREA SÁNCHEZ MORENO
OSCAR JAVIER GÓMEZ BARRERA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LA ORGANIZACIONES
BOGOTÁ
2016

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO EN UNA
ORGANIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

ANDREA CAROLINA FORERO SEGURA
YISELL ALEJANDRA CRUZ SIERRA
ANGELA KARINA VELÁSQUEZ BUITRAGO
CLAUDIA PATRICIA RIVEROS POLO
JULY ANDREA SÁNCHEZ MORENO
OSCAR JAVIER GÓMEZ BARRERA

Trabajo de grado para obtener el título de
Especialistas en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor: LUZ ESPERANZA BUITRAGO AREVALO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LA ORGANIZACIONES
BOGOTÁ
2016

Tabla de contenido

TITULO	1
INTRODUCCIÓN	1
Descripción del problema.....	1
Formulación del problema	5
JUSTIFICACIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	8
ANTECEDENTES.....	8
MARCO DE REFERENCIA	14
Marco teórico	14
Marco contextual.....	22
MARCO METODOLÓGICO	28
Tipo de estudio	28
Población.....	30
Muestra.....	31
Técnica de recolección de información y análisis.....	33
Procedimiento.....	34
Metodología de la planeación estratégica de Talento Humano.....	37
ASPECTOS ÉTICOS	52
Consentimiento informado.....	53
RESULTADOS	53
CONCLUSIONES	116

RECOMENDACIONES119

REFERENCIAS121

APÉNDICES123

Índice de tablas

Tabla N° 1 Categorías de estudio.....	24
Tabla N° 2 Descripción del recurso humano de la empresa	39
Tabla N° 3 Objetivos de la Empresa	50
Tabla N° 4 Análisis Estratégico	69
Tabla N° 5 Identificación de imperativas estratégicos	70
Tabla N° 6 Matriz para el cumplimiento de los imperativos estratégicos	74
Tabla N° 7 Mapa estratégico	80
Tabla N° 8 Objetivos de Planeación Estratégica de Talento Humano 2015 - 2020.....	99
Tabla N° 9 Objetivo No. 1 Garantizar la profesionalización del personal.....	100
Tabla N° 10 Objetivo No. 2 Fomentar un buen ambiente de trabajo	108
Tabla N° 11 Objetivo No. 3 Promover el liderazgo, la innovación y la gestión del cambio en nuestro personal.....	112
Tabla N° 12 Encuesta de identificación de fortalezas y debilidades del Departamento de Talento Humano	124

Índice de Figuras

<i>Figura 1:</i> Metodología. Fuente: Cardona, (2014)	38
<i>Figura 2:</i> ¿Quiénes somos?. Fuente: Cardona, (2014)	39
<i>Figura 3:</i> Estructura organizacional del departamento de Talento Humano. Fuente: Elaboración propia.....	45
<i>Figura 4:</i> Cadena de Valor. Fuente: Elaboración propia	46
<i>Figura 5:</i> ¿Dónde y cómo estamos?. Fuente: Cardona, (2014)	47
<i>Figura 6:</i> ¿A dónde queremos llegar?. Fuente: Cardona, (2014)	49
<i>Figura 7:</i> ¿Cómo llegamos?. Fuente: Cardona, (2014)	51
<i>Figura 8:</i> Proceso de Talento Humano. Fuente: Elaboración propia.....	55
<i>Figura 9:</i> Selección. Fuente: Elaboración propia	56
<i>Figura 10:</i> Contratación. Fuente: Elaboración propia	56
<i>Figura 11:</i> Inducción y entrenamiento. Fuente: Elaboración propia	57
<i>Figura 12:</i> Remuneración. Fuente: Elaboración propia.....	57
<i>Figura 13:</i> Evaluación de periodo de prueba. Fuente: Elaboración propia.....	58
<i>Figura 14:</i> Evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia	58
<i>Figura 15:</i> Capacitación. Fuente: Elaboración propia	59
<i>Figura 16:</i> Satisfacción del personal. Fuente: Elaboración propia	59
<i>Figura 17:</i> Bienestar. Fuente: Elaboración propia.....	60
<i>Figura 18:</i> Motivación. Fuente: Elaboración propia.....	60
<i>Figura 19:</i> Clima organizacional. Fuente: Elaboración propia.....	61
<i>Figura 20:</i> Seguridad y salud en el trabajo. Fuente: Elaboración propia.....	61

Resumen

El objetivo del presente trabajo fue realizar el diseño de la planeación estratégica integral del departamento de Talento Humano de una organización del sector turístico en proceso de cambio organizacional, cumpliendo con este propósito, el equipo de investigación planteo los siguientes objetivos específicos: Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de Talento Humano, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes, identificar los objetivos estratégicos del departamento de Talento Humano y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización, establecer las estrategias y acciones acordes que permitan dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el plan estratégico integral de Talento Humano y diseñar los indicadores de gestión que permitan medir las acciones de mejora e intervención propuestas en el plan estratégico de Talento Humano. La investigación se llevó a cabo bajo el enfoque de investigación mixta, el tipo de estudio utilizado fue descriptivo, la muestra de la investigación fue probabilística intencional conformada por un total de 85 personas de los niveles tácticos, operativos y estratégicos a nivel nacional, la información para la construcción de la matriz DOFA se recolecto por medio de dos técnicas; entrevistas semiestructuras y encuestas. El uso de la matriz DOFA nos permitió establecer los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (amenazas y oportunidades) que sirvieron para dar soporte al plan estratégico del área. Se llegó a la conclusión que la metodología que mejor se podía adecuar, para alcanzar las metas antes planteadas, era aquella basada en una secuencia de cuatro fases: ¿Quiénes somos?, ¿Dónde y cómo estamos?, ¿A dónde queremos ir?, y ¿Cómo llegamos?. De acuerdo con la información obtenida en relación con los factores internos, los aspectos que representan las mayores fortalezas de la empresa son los relacionados con la contratación, nómina y evaluación de periodo de prueba, y los aspectos que representan las

principales debilidades son los relacionados con, bienestar, capacitación e inducción y entrenamiento. En relación con el horizonte estratégico del área de talento humano, luego de analizar los datos obtenidos en esta investigación, se llegó a la conclusión de diseñar tres objetivos estratégicos, y elaborar 11 proyectos para el cumplimiento de estos tres objetivos. Para que estos proyectos tengan un resultado exitoso, es importante tener en cuenta que la toma e implementación de decisiones, no es solo responsabilidad de las cabezas de la organización, sino que también es primordial contar con la participación activa de todas las personas que la integran, a través de la formulación, implementación y evaluación de las estrategias.

Palabras clave: Gestión del talento humano, planeación estratégica de recursos humanos, cambio organizacional, empresas del sector turístico.

Título

Planeación Estratégica Integral para el departamento de Talento Humano en una empresa del sector turístico en proceso de cambio organizacional.

Descripción del problema

En la actualidad la Planeación Estratégica de la empresa Colombiana de Turismo que se pretende estudiar se aborda a nivel organizacional, pero no específicamente desde el departamento que trabaja con el recurso más valioso de la empresa, el departamento de talento humano, pues es a partir de ésta que se generan los planes de acción teniendo en cuenta los intereses y necesidades de los empleados. De igual forma, se debe tener en cuenta que es a partir de éste departamento donde se impulsan las estrategias de Talento Humano que le permiten a la empresa objeto de estudio lograr sus objetivos organizacionales.

En este momento el departamento de Talento Humano de la mencionada empresa depende directamente de la Gerencia Administrativa Nacional. El departamento lo lidera la Directora Nacional de Talento Humano que a su vez cuenta con la jefatura de dos coordinaciones: La coordinación de nómina y la coordinación de talento humano.

La coordinación de nómina tiene a cargo un analista y un auxiliar, y la coordinación de talento humano tiene a cargo un psicólogo analista de selección, un psicólogo de proyectos especiales, un analista de seguridad y salud en el trabajo, un auxiliar de talento humano y seis asistentes de talento humano a Nivel nacional.

El problema presentado en el departamento de talento humano obedece a la falta de proyección y planificación de ideas concretas y proyectos claros, encaminados a transformar la visión del departamento no solo como un proceso misional, si no llevarlo a que se convierta en un proceso estratégico fuerte en la toma de decisiones dentro de la empresa.

La gran mayoría de veces el departamento de talento humano es percibido dentro de la organización, como un proceso de soporte de actividades de bienestar y como liquidadores de nómina y pagadores de prestaciones sociales, quedando otros subprocesos opacados y olvidados por los trabajadores. Lo anterior obedece a que no se dedica tiempo suficiente para fortalecer estos subprocesos de alta relevancia para el área, lo anterior basado en tres criterios:

En primer lugar no se cuenta con las herramientas necesarias para realizar una adecuada Planeación Estratégica que permita visionar proyectos a corto, mediano y largo plazo a nivel nacional, acordes con el estado actual interno y con el análisis de los factores externos que pueden estar influenciando el departamento a nivel nacional.

En segundo lugar porque los proyectos que se proponen en la actualidad desde Talento Humano no le apuntan en realidad a lo que la empresa necesita y más aún a lo que los trabajadores requieren.

Como tercer componente se encuentra la cultura organizacional limitada y enmarcada en trabajar siempre de la misma forma y con los mismos proyectos y métodos que se ha trabajado en años anteriores, desconociendo el papel fundamental que puede aportar una debida Planeación Estratégica Integral en éste departamento.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que se hace necesario diseñar la Planeación Estratégica Integral de Talento Humano, la cual debe permitir realizar una proyección a futuro de lo que se quiere hacer, y hasta donde podemos llegar en el largo plazo, aprovechando al máximo el potencial existente dentro del área.

Para conseguir que esto sea posible se deben establecer reglas, parámetros, lineamientos y procesos claros y éticos, que lleven a talento humano a lograr nuevos proyectos en un plazo determinado y en condiciones óptimas, convirtiendo de ésta manera al departamento en un proceso estratégico fuerte con amplias ventajas competitivas frente al mercado.

Introducción

La planeación estratégica es de vital importancia en el mundo organizacional al ser la principal herramienta de la cual se van a valer los directivos para encaminar a las empresas al logro de sus metas y para construir el futuro deseado de las mismas. Esta herramienta de gestión permite apoyar la toma de decisiones organizacionales y busca responder adecuadamente a los continuos cambios del entorno, la eficiencia y calidad de los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones.

Sin embargo, aunque mucho se habla de este tema a nivel organizacional, en ocasiones a las empresas les resulta muy difícil dar aplicación de manera efectiva a esta herramienta, dado que si bien los altos mandos la conocen y pretenden darle aplicabilidad, muchas veces se desconoce un elemento fundamental para el éxito de la planeación estratégica y este elemento es el de dar a

conocer e integrar a todas las áreas de la organización y a todos los miembros de la misma, de modo que se sientan comprometidos por el alcance de los mismos objetivos y se impulsen las acciones y métodos que permitan dar cumplimiento al planteamiento estratégico organizacional.

Por otra parte, otro elemento determinante en el éxito o en el fracaso de la planeación estratégica organizacional radica en identificar y alinear las estrategias individuales de cada departamento a la estrategia general de la organización, de esta forma, se garantiza que todos se encuentren observando y trabajando en pro de un mismo horizonte estratégico y los departamentos no se desvíen hacia el logro de estrategias que finalmente no le aportarán a las metas planteadas en la planeación estratégica y no generarán valor agregado a la organización.

De igual forma, se hace necesario reconocer que quienes impulsan las estrategias dentro de la organización son las personas, a través de sus conocimientos, talentos, motivación, inclusión y la importancia que se dé a las mismas en las acciones que se definan para dar aplicabilidad y alcance a la estrategia organizacional.

Por las razones expuestas anteriormente, se pretende analizar la planeación estratégica de una empresa del sector turístico colombiano cuya sede principal se ubica en la ciudad de Bogotá en la cual se ofrecen servicios turísticos y de viajes programados para sus clientes, esto con el fin de conocer su plataforma estratégica e identificar qué tan alineadas se encuentran las políticas del departamento de talento humano de la mencionada organización con las metas organizacionales que se propone alcanzar la empresa.

De allí nace la presente investigación, con la cual se plantea trabajar con el departamento de Talento Humano de dicha organización, la cual se encuentra actualmente en proceso de cambio organizacional y tiene como objetivo diseñar la Planeación Estratégica Integral para dicho departamento, con el fin de establecer los planes de acción que le permitan al departamento alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo y a la vez alinear los mismos a las necesidades imperantes del Talento Humano de la organización, a las estrategias globales de la empresa y al entorno interno y externo en el cual se encuentra inmersa la organización.

Por último, a través del diseño e implementación del plan estratégico integral de Talento Humano, se busca contribuir eficientemente al funcionamiento del departamento y ser el proceso estratégico de mayor impacto dentro de la empresa, para así lograr tener un conocimiento pleno de la situación actual y poder establecer metodologías que respondan realmente a las necesidades identificadas.

Formulación del problema

¿Cómo diseñar un plan estratégico integral para el departamento de talento humano en una empresa del sector turístico, en proceso de cambio organizacional?

Justificación

En el campo organizacional cada vez son más las personas que están tomando como lo menciona (Castillo, 2010) mayor conciencia de la importancia del capital humano en el éxito de planes, programas y en el logro de objetivos y metas organizacionales.

Según lo cita (Castillo, 2010), la gestión del Talento Humano ha sido considerada como algo secundario y de poca importancia. La preocupación principal de las áreas en muchas organizaciones se ha visto limitada a la administración de nómina y selección de personal; no obstante, las áreas de Talento Humano deben convertirse en aliados estratégicos de las empresas, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en el recurso humano puede generar grandes beneficios.

Siendo conscientes de la importancia del departamento de Talento Humano y de su valioso aporte al cumplimiento de las metas organizacionales en ésta empresa, se busca desarrollar un proyecto de intervención que sirva como instrumento de gestión y que contenga como principal foco, establecer las acciones y estrategias necesarias a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, y el cual se denominará Plan Estratégico Integral de Talento Humano 2015 – 2020.

Éste proyecto se desarrollará con el aporte del personal de Talento Humano de la organización del sector turístico a nivel nacional, así como con la guía de la gerencia de planeación y proyectos y la gerencia administrativa nacional, alineando estos contenidos con las políticas organizacionales actualmente establecidas dentro de la organización.

Se observa la necesidad de diseñar e implementar el Plan Estratégico Integral de Talento Humano, con el objetivo de que ayude al funcionamiento del área, para lograr ser el proceso estratégico de mayor impacto que soporte y garantice el desarrollo organizacional, logrando que el área de Talento Humano en la organización sea cada vez más competitiva, proyectando el cumplimiento óptimo de los objetivos trazados con buena planeación, visualizando las

oportunidades y amenazas del entorno y las debilidades y fortalezas que existen dentro de la empresa, para así lograr tener un mayor entendimiento de la actual situación y poder establecer nuevas metodologías de trabajo reales y acordes a las necesidades identificadas.

Se espera que el Plan Estratégico Integral de Talento Humano 2015 – 2020 sea la guía que dará el soporte a la gestión organizacional dentro del área, y permitirá que se cumplan metas propuestas para los próximos años, convirtiéndose en un instrumento fundamental en las acciones relacionadas con el recurso más importante de la organización “las personas”, pues son ellas los artífices de la movilización constante de las actividades que generan valor a la compañía y enfocan su labor a la satisfacción de los clientes, actores importantes de esta sólida estructura empresarial.

El reto de éste proyecto, es lograr que el capital humano se sienta y actúe como socio estratégico de la organización, además que participen activamente en un proceso de desarrollo social continuo, no solo a nivel personal sino organizacional, convirtiéndose en los protagonistas y gestores principales de los nuevos cambios que se darán desde el área para su beneficio.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el plan estratégico integral del departamento de Talento Humano de la organización.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de Talento Humano, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes.

Identificar los objetivos estratégicos del departamento de Talento Humano y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización.

Establecer las estrategias y acciones acordes que permitan dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el plan estratégico integral de Talento Humano.

Diseñar los indicadores de gestión que permitan medir las acciones de mejora e intervención propuestas en el plan estratégico de Talento Humano.

Antecedentes

Para llevar a cabo la presente investigación se tomaron como referencia algunos estudios de carácter nacional e internacional relacionados con el tema que nos ocupa, los cuales se presentan a continuación:

El proyecto “Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios” realizado por Zahira Moreno Freites, Andres Eduardo Caballero y Eunice Bastidas en el año 2010.

El objetivo de esta investigación, era demostrar que los instrumentos de gestión como la Planificación Estratégica (PE) y Cuadro de Mando Integral (CMI) eran las herramientas idóneas

que permitirían mejorar la calidad del servicio a través de las dependencias operativas, académicas y administrativas, de las instituciones universitarias de carácter público.

Dentro de la investigación los autores Zahira Moreno Freites, Andres Eduardo Caballero y Eunice Bastidas estimaron que la Planeación Estratégica formularía la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, información esencial para desarrollar un modelo de dirección y gestión como el Cuadro de Mando Integral. Éste último debía permitir medir, comunicar y hacer operativo el plan estratégico en torno a cuatro (4) perspectivas: sociedad, financiera, procesos internos, desarrollo y aprendizaje organizacional a través de la identificación de los stakeholders que mayormente influyen en el alcance de sus metas y objetivos.

En éste trabajo se presentó un caso empírico en el Departamento de Gerencia y Estudios Generales del Programa de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).

En conclusión el trabajo demuestra el despliegue de la estrategia planteada por la UCLA, a través del diseño Planeación Estratégica a una unidad académica, y de qué forma centra a sus docentes en elementos claves para alcanzar tales propósitos, e impulsar los verdaderos cambios que la universidad requiere para dar respuestas a su entorno. Como consideración final se explica las bondades y beneficios expuestos de estas dos herramientas gerenciales especialmente útiles para un ente público, tradicionalmente caracterizado por la dificultad de definir y gestionar con claridad sus objetivos y estrategias organizacionales.

Los nuevos retos según los mencionan (Moreno et al., 2010), que enfrentan las universidades públicas, demandan la implementación de los enfoques de gestión con mayor amplitud y mejor coherencia que permitan iluminar el camino a seguir para estas instituciones universitarias. Una herramienta por excelencia lo representa la Planificación Estratégica, principalmente porque permite definir su visión, misión y lineamientos que luego se traducen de manera específica a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) en objetivos concretos y claros que pueden monitorearse para evaluar el alcance y logro de dichas metas.

Otro estudio que genera un gran aporte a esta investigación es el propuesto por Jairo Sánchez Quintero en su artículo “Estrategia Integral para pymes innovadoras” realizado en el año 2003. El objetivo de ésta investigación se centra en que, la administración, la planeación prospectiva, la planeación estratégica y la logística engloban las necesidades de direccionamiento estratégico de las empresas a nivel mundial. Estos tres elementos actúan como un trípode. Es decir, en palabras de Sánchez si falta uno de ellos no podrá haber estabilidad.

La planeación estratégica dentro de éste estudio permitió el análisis de las variables internas y externas que ayudaron a formular los propósitos (misión, visión, objetivos y metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como para cada área de la misma en particular. (Sánchez, 2003).

En este artículo, se presentaron los hallazgos centrales de la investigación exploratoria sobre planeación estratégica. Dicho estudio se concentró en una muestra de 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá (19 empresas de lácteos y 10 de conservas) se aplicó una metodología de estudio de caso e investigación acción a cuatro empresas. El análisis de ésta muestra empresarial

y la revisión bibliográfica realizada sentaron las bases para el diseño de la guía y la herramienta de mejora continua en estrategia, que forma parte de la “caja de herramientas”, fruto del trabajo del grupo PYMES – EAN durante el último año.

Según lo mencionado por Sánchez (2003) mientras que en la gran empresa Colombiana es evidente que se cuenta con el personal, las herramientas, la información, el conocimiento y la experiencia necesaria para el manejo de la planeación estratégica, en la pequeña y la mediana empresa por lo regular se carece de planes escritos o documentos.

Para las pequeñas y medianas empresas, la planeación estratégica como lo menciona Sánchez (2003) es desconocida. Las variables donde mayor dificultad presentan son los propósitos o finalidades y las estrategias, éste hallazgo confirma que las empresas investigadas de éste tamaño carecen generalmente de propósitos claros en su gestión y que de manera reduccionista solamente ven como fin el lucro, sin darse cuenta de que para aumentar los resultados financieros es necesario pensar de manera integral en objetivos comerciales, de gestión humana y tecnológica, de logística, calidad, finanzas, producción, exportaciones, sistemas de información y, en general, de mejoramiento de todos los procesos que conducen a la satisfacción y éxito de sus clientes.

Luego de analizar los resultados arrojados en el estudio Sánchez (2003) concluye lo siguiente:

“Se ha logrado identificar que aunque los empresarios tienen claros los conceptos de propósitos (misión, visión, objetivos y metas), valores y estrategias, desconocen los requerimientos técnicos para formularlos en sus empresas y las herramientas y el lenguaje específico o especializado del mundo de las estrategias. Adicionalmente, no existe una cultura de conocimiento y uso de indicadores ni de planes para cada área de la empresa”

Surge de los resultados de ésta investigación exploratoria la necesidad de elaborar una guía de mejoramiento de la planeación estratégica en empresas Colombianas que junto con otros instrumentos permitan una gestión integral efectiva y en consecuencia el mejoramiento de la productividad y competitividad de dichas empresas.

El tercer estudio que nos brindara información importante frente a planeación estratégica es el expuesto por Olga Lucia Maldonado y Nancy María Silva denominado “planeación estratégica integral para la panificadora el Minuto de Dios de la ciudad de Bogotá” realizado en el año 2009, en donde el objetivo principal consistía en diseñar e implementar una Planeación Estratégica Integral para dicha organización.

El tamaño de la muestra estimado fue de 254 consumidores y 10 trabajadores, los métodos de investigación utilizados por las autoras fueron el método de observación, el método de análisis y el método deductivo, los instrumentos de investigación utilizados fueron mixtos: entrevistas y encuestas. La metodología fue diseñada mediante un análisis DOFA. Una vez identificadas las variables a tener en cuenta después del análisis de la información se procedió a establecer estrategias puntuales para cada área de la empresa.

Como conclusiones finales las autoras determinan lo siguiente: Es importante que la empresa replantee su estructura administrativa, con el fin de generar mayor compromiso por parte de todos sus empleados, en procura del cumplimiento de las metas y objetivos, ya que estos deben estar sustentados a través de su misión, visión, principios y valores. Estando siempre encaminados en

la búsqueda continua de la calidad, eficiencia, eficacia y productividad organizacional. (Maldonado & Silva 2009).

Otras conclusiones arrojadas son:

“Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren y para que una Planeación Estratégica sea comprensible por cualquier persona de la organización, los directivos deben crearla sin ambigüedades, de forma coherente; para lograr esto, ellos deben tener muy claro dos situaciones: el nuevo reto al que se enfrentan y al hecho que una vez iniciada la ejecución ya no se puede volver a reparar en detalles que se les olvido considerar en un principio” (Maldonado & Silva 2009).

El procedimiento para el Plan estratégico en entidades turísticas de Villa Clara propuesto por *Lic. Berta Leidy González Valdés; Lic. Yanisley Moya Monteagudo; Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez* en el centro de Estudios Turísticos de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la universidad Central .Marta Abreu., de Las Villas. Es un artículo que aborda un procedimiento que incluye la caracterización del objeto de estudio, el diseño de la misión, un diagnóstico estratégico apoyado en el análisis situacional DAFO, la matriz BCG y el juicio de expertos, entre otras técnicas, y la proyección de escenarios utilizando la técnica prospectiva.

El punto medio lo constituyó la declaración de una visión consecuente y retadora que expresa las cualidades que ambiciona alcanzar la entidad sustentada en los valores compartidos, así como el planteamiento de la estrategia general y por objetivos. Como punto final se incluye un sistema de control del Plan Estratégico para garantizar el flujo informativo y la retroalimentación.

Como conclusión de este procedimiento se definió que el Plan estratégico favorece que las entidades turísticas de Villa Clara tomen parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la entidad debe tener la capacidad de emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, controlar su destino, esta es una de las razones que justifican la necesidad, importancia y actualidad que tiene para las empresas elaborar y cumplir un Plan estratégico, como una acción que transforma cuantitativa y cualitativamente a cualquier organización con beneficios muy provechosos.

Marco de referencia

Se hará una presentación de los tres aspectos requeridos para desarrollar el marco teórico de la investigación.

En un primer momento se abordarán los conceptos claves de nuestro fenómeno de estudio, posteriormente se elaborará la contextualización de la empresa teniendo en cuenta la reseña de la misma para finalmente consolidar el marco contextual.

Marco teórico

Teniendo en cuenta que en toda investigación es importante tomar como referencia y punto de partida el aporte teórico que realizan diferentes autores; a continuación, se explican las cuatro categorías de estudio: Gestión del talento humano, planeación, estratégica, planeación de recursos humanos y cambio organizacional.

Chiavenato, 2005 menciona que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Profundizando en éstas variables importantes que menciona Chiavenato, Salazar (2009) enfatiza en la siguiente: Las áreas de Talento Humano se deben interesar por conocer a profundidad los intereses y expectativas de los trabajadores, de no ser así esta área no podrá gestionar los talentos de las personas y afinar los intereses estratégicos de la organización con los de cada uno de ellos.

Se debe aprender a gestionar y liderar las potencialidades de las personas, para hacer menos estresante la vida laboral y llevar a la organización a altos estándares de calidad, el objetivo es conseguir que las personas se encuentren motivadas y gestionen su crecimiento personal, profesional y el de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, y según lo menciona Salazar, (2009) se debe considerar en el mundo laboral de hoy a las áreas de Talento Humano, como una de las variables más importantes en las que las organizaciones deben centrar gran parte de su atención y de sus recursos, para lograr transformar la visión de área de apoyo por área estratégica.

Retomando el concepto de planeación estratégica, se hace necesario conceptualizar el término planeación estratégica dentro del marco organizacional, y para ello se retomará a Eyzaguirre

(2006) quien emite en su artículo “Metodología Integrada para la planificación estratégica” una aproximación al concepto:

“La Planificación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo”

Esta planeación debe ser entendida como un proceso participativo dentro de las organizaciones, se requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo, ello no implica que existan métodos que se puedan considerar como infalibles.

La planificación como proceso debe comprender diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente como lo menciona Eyzaguirre (2006) evaluar la retroalimentación del desempeño, lo que permitirá definir las acciones correctivas y establecer planes de mejoramiento.

Y es que planear y medir según lo menciona Amorocho, Bravo, Cortina, Pacheco & Quiñones (2009) en su artículo “Planeación estratégica de largo plazo: Una necesidad de corto plazo”, son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable.

Los mapas estratégicos tratan de resolver el problema, sin embargo la cultura gerencial, sobre todo en las medianas y pequeñas empresas, no han permitido adoptar este concepto dentro de su estructura organizacional, y se prefiere la inmediatez de resultados, descuidando a largo plazo el uso de esta importante herramienta de gestión; además, existe poca transferencia de éste conocimiento a los miembros de las organizaciones, incluida la dirección y la sofisticación que algunos consultores dan al tema, lo cual limita su aplicación. (Amorocho et al., 2009).

Luego de comprender el significado de planeación estratégica es importante avanzar hacia el termino planeación de Talento Humano, para lo cual Robbins & Coulter (2005), mencionan que la planeación del Talento Humano fija el curso de las acciones que han de seguirse para alcanzar los objetivos trazados al interior de una organización, al establecer los principios, el tiempo y las operaciones para alcanzar esas metas los autores indican que la planeación de Talento Humano es una función administrativa que permite fijar los procedimientos y políticas entre otras para alcanzar un objetivo.

Los principales objetivos de la planeación de talento humano según Robbins & Coulter (2005) son los siguientes:

“Coordinar las actividades al interior del área de talento Humano, cooperar y hacer lo necesario para lograr cumplir las metas propuestas, reducir la superposición y el desperdicio de actividades innecesarias, establecer metas y criterios de control, identificar las desviaciones importantes y emprender las medidas correctivas adecuadas, considerar los impactos de los cambios y preparar las respuestas que convengan”

Se evidencia, de esta forma cómo la planeación de Talento Humano se relaciona con la planeación estratégica de principio a fin en todo el proceso, la planeación de Talento Humano aporta una serie de datos para formular la estrategia, en términos de lo que sería posible; es decir, si se cuenta con los medios, el tiempo, la disposición y el recurso necesario para aplicar una estrategia integral al área dentro de la organización.

Retomando el último objetivo de la planeación de Talento Humano, propuesto por Robbins & Coulter (2005) en donde se habla de considerar el cambio y prepararnos para él, se ampliará el concepto de cambio organizacional con el aporte que algunos autores hacen con relación al tema.

Se debe tener en cuenta que generalmente las organizaciones están acostumbradas a trabajar de forma estandarizada, de ahí que sus empleados estén orientados hacia actividades rutinarias que les generen seguridad en su desempeño laboral. (Gutiérrez & Piedrahita, 2005).

Sin embargo, debe considerarse que actualmente las empresas para mantenerse en el mercado según lo sustentan los autores antes citados, deben volverse más dinámicas y flexibles ante un entorno cada vez más cambiante y complejo, lo que implica que estas costumbres de trabajar siempre de la misma forma y rutinariamente deben dejar de existir si se quiere sobrevivir al entorno cambiante en el cual se mueven las organizaciones.

Lo anterior en muchas ocasiones según Gutiérrez & Piedrahita (2005) genera cambios emocionales en las personas, ya que ante los cambios los trabajadores no quieren perder terreno ni ceder espacio, perder la seguridad que les genera hacer sus labores bajo las formas habituales que son de su total dominio y están dentro de su espacio de confort.

Hay que tener en cuenta que lo desconocido genera temor ante la nueva realidad que se debe afrontar, de allí que muchos trabajadores asuman una actitud de huida y de no confrontación, al entrar en transformación los empleados se vuelven más susceptibles sienten que sus intereses pueden verse afectados y su principal reacción es de protesta y negación (Gutiérrez & Piedrahita, 2005). De entrada como lo menciona Gutiérrez & Piedrahita (2005), solo analizan lo que les afecta pero no se detienen a mirar los beneficios que para éste proyecto puede aportar una planeación estratégica integral al área de Talento Humano, si dejan sus esquemas mentales y abren sus miradas a otra realidad muy provechosa para la organización.

Por otra parte, siguiendo los argumentos planteados por Duck, (2002), cada vez que nos enfrascamos en un proceso de cambio, se desata en el ser humano un gran número de emociones humanas que, por lo general, son atemorizantes.

Duck utiliza una metáfora para hablar del cambio en las organizaciones la cual se plantea a continuación:

“Podemos comparar esta dinámica social con un dragón que emerge de las profundidades del océano: el “monstruo del cambio”. A pesar de que los ejecutivos cuentan hoy en día con toda clase de tecnologías y “mapas” para sortear el viaje del cambio, el monstruo continúa apareciendo” Duck (2002).

Para que un proceso de cambio en palabras de Duck mantenga al monstruo a raya debe:

“Las iniciativas exitosas de cambio deben incluir asuntos y operaciones de tipo emocional y conductual”.

“El cambio organizacional debe seguir la “curva del cambio”: una serie de etapas relativamente predecibles y realizables”

Dichas etapas son: Estancamiento, preparación, implementación, determinación y, si todo sale bien, fruición. Cada departamento, división o individuo experimentará estas etapas de un modo diverso. Los líderes del cambio las pueden experimentar antes que todos los demás involucrados, lo que puede acarrear ciertos problemas.

Luego de haber analizado la teorización de las cuatro categorías de análisis de la investigación, se procede a explicar las mismas categorías bajo la interpretación que el equipo de investigación le dio a cada una de ellas, basándose en los resultados de las entrevistas y en la matriz de categorización.

Gestión del Talento Humano.

Proceso dinámico de las diferentes actividades mediante las cuales se busca potenciar las destrezas, capacidades, habilidades, y competencias del individuo en las organizaciones.

(Elaboración propia)

Planeación Estratégica.

Es el diseño y ejecución de estrategias y planes de mejoramiento para el posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo. Todo esto enmarcado en una visión clara del futuro

deseado de la empresa y estrategias alienadas a todas las áreas de la organización. (Elaboración propia)

Planeación de Recursos Humanos.

Es el conjunto de actividades de carácter administrativo que permiten fijar los procedimientos y políticas para alcanzar los objetivos trazados en la organización y que influyen directamente en la eficacia y productividad de los miembros de la misma. (Elaboración propia)

Cambio Organizacional.

Aceptación y adaptación a ciertos factores externos e internos que se encuentran en constante dinamismo y que de un modo u otro afectan el buen desempeño y la productividad de los empleados. (Elaboración propia)

Después de analizar estos cuatro componentes fundamentales dentro del proceso investigativo, se hace necesario entender que para un adecuado proceso de planeación estratégica, es importante también el marco contextual en el que desenvuelve la organización, en este sentido se dará a conocer la historia de la organización sobre la cual se trabajó; misión visión y valores corporativos.

Marco contextual

La historia de la fundación de la empresa en la cual se está realizando la investigación se remonta a los años setenta cuando algunos empresarios planteaban un nuevo modelo de ahorro con el fin de que los clientes pudieran cumplir su sueño de viajar, éste servicio lo ofrecían en sus inicios en las diferentes empresas del sector turístico de la ciudad de Bogotá, logrando durante éste proceso consolidar una negociación con una prestigiosa agencia que adoptó dicho modelo y permitió la creación de ésta importante compañía.

Su apertura se realiza en la ciudad de Bogotá y poco a poco se fue difundiendo en las principales ciudades del país, fortaleciendo durante éste proceso su labor comercial, el desarrollo de una cultura de mística y alegría que permitiera la comercialización del producto, de igual manera se estructuró y actualizó la parte tecnológica de la organización, se desarrollaron nuevos beneficios para los clientes y se lograron triunfos de impacto para la empresa, tales como la certificación de calidad ISO 9001 – 2008 otorgada por el ICONTEC, la apertura de oficinas en nuevas sucursales a nivel nacional, el establecimiento de nuevas alianzas comerciales y el reconocimientos de proveedores importantes en el sector, entre muchos otros.

Hoy en día es una de las más importantes empresas del sector turístico, soportados en un Talento Humano de más de 1.500 personas, generadora de empleo con responsabilidad social, ya que el 75% de los funcionarios son mujeres y el 25% corresponde a madres cabeza de hogar, a las cuales les facilitan el equilibrio laboral con su desarrollo personal y familiar, ofreciéndoles una proyección de carrera al interior de la compañía, a través de programas de capacitación sobre

habilidades comerciales, de igual forma es de reconocer que una gran parte de los funcionarios superan los 8 años de permanencia en la compañía.

Han sido un instrumento fundamental en el desarrollo del turismo en Colombia en la medida en que acompañan y asesoran a los clientes en la planeación de sus viajes a diferentes destinos, cuentan con más de 77.000 clientes activos, y muchas son las familias que han logrado programar sus vacaciones con ellos.

Son la tercera empresa que mayor número de viajeros movilizan hacia destinos nacionales y en el exterior, así mismo tienen presencia en 19 ciudades del país y a nivel Internacional hoy en día están presentes en Lima – Perú.

Toda esta trayectoria sumada a los cambios positivos que viene atravesando la compañía les ha obligado a replantear sus modelos de gestión, su planeación estratégica e involucrar a los departamentos de apoyo para que en equipo puedan cumplir las metas propuestas, uno de ellos Talento Humano, el cual se está rediseñando con el fin de adaptarse a la nueva dinámica organizacional y cuya planeación estratégica es vital para el avance y futuro de todos los empleados que allí trabajan.

Misión

Ser la organización líder en generar una cultura de previsión de recursos para viajar y desarrollarla como intermediarios en la prestación de servicios turísticos y de viajes programados,

cumpliendo el compromiso con nuestros clientes con un equipo humano ético y profesional, brindando un servicio óptimo, para contribuir al desarrollo del sector turístico y del país.

Visión

En el año 2020 queremos ser una empresa multinacional, líder en Latinoamérica en la oferta de planes de ahorro para viajes y servicios turísticos. Promovemos la diversificación de nuestras inversiones y la innovación e investigación permanente en productos y servicios, para satisfacer y fidelizar a nuestros clientes, con un personal calificado integralmente.

Valores

Honestidad, respeto, tolerancia, lealtad, responsabilidad, integridad, solidaridad, coraje.

Tabla N° 1 Categorías de estudio

CATEGORÍA	DEFINICION	SUBCATEGORÍA	DEFINICION	TEXTO	INTERPRETACIÓN
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Es el diseño y ejecución de estrategias y planes de mejoramiento para el posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo. Todo esto enmarcado en una visión clara del futuro deseado de la empresa y estrategias alienadas a todas las áreas de la organización	MEDIOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Diferentes programas creados para alcanzar los resultados esperados por el proceso de planificación.	Establecer y difundir un programa de capacitación y formación en diferentes temas (para todas las áreas de la organización)	Definida por los individuos como la creación de un departamento independiente del de talento humano que se dedique exclusivamente por diseñar y realizar diferentes actividades en pro de capacitar, entrenar a los empleados para la formación de estos, con el fin de obtener un talento humano idóneo para cada cargo en sus diferentes actividades.
				Propongo un área exclusiva de Capacitación con: Planes de trabajo, Cronogramas, Herramientas tecnológicas, Salón simulador, Pruebas técnicas, Perfiles de desarrollo.	
				Un departamento exclusivo de formación y capacitación del personal con el montaje de la escuela de capacitación. Donde se brindaran	

				capacitaciones no solo organizacionales, también específicas para cada área.	
				Implementar una dependencia dedicada exclusivamente a la formación empresarial, con un programa predefinido, el cual debe ser cumplido por los funcionarios acorde con su rol.	
		INFORMACIÓN	Constituida por un grupo de datos supervisados y ordenados, que sirven para construir procesos	Procesos de evaluación en los temas de nuestra labor, temas de servicio, temas de protocolo etc.	Interpretada por las personas como las diferentes actividades que les a falta incluir en el plan de formación para llevarse a cabo y que les servirían para la formación y mejoramiento de los empleados.
				También temas mensuales en trabajo en grupo, etiqueta, muletillas, satisfacción al cliente entre otros.	
		ALIANZAS	Es la unión de esfuerzos de dos o más compañías para colaborar hacia el mismo objetivo, Esto implica un compromiso de colaboración, donde cada una de las partes debe estar comprometida con su desarrollo.	Buscaría establecer convenios con diferentes entidades del sector de formación que le brinden a la organización buenos precios y alta calidad en temas puntuales que aporten valor al desarrollo de habilidades en todas las áreas de la empresa.	Concebida por los sujetos como las distintas alternativas que tiene la empresa de obtener apoyo de otras entidades y atraer diferente clase de formaciones enriquecedoras tanto personal como laboralmente, las cuales aportaran a aumentar su motivación, permanencia en la empresa y mejor desempeño en sus actividades.
				Sugiero realizar alianzas con entidades de formación que permitan la profesionalización del personal para el desempeño de sus funciones y posibles ascensos.	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Proceso dinámico de las diferentes actividades mediante las cuales se busca potenciar las destrezas, capacidades, habilidades, y competencias del individuo en las organizaciones.	SELECCIÓN	Proceso por el que se toma decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo utilizando criterios de fiabilidad y validez con el uso de herramientas de evaluación como test de capacidad, de personalidad, de honestidad, entrevistas, centros de evaluación y comprobación de referencias.	Rapidez y claridad en los procesos de selección y contratación	Definida por los individuos como un departamento que realiza sus diferentes actividades con la mayor eficiencia posible para alcanzar los objetivos de la empresa con el mejor personal.
				Es quien brinda todo un apoyo gerencial base para todo el tema de procesos de reclutamiento y selección de personal idóneo y dirigido al cumplimiento estratégico de los lineamientos de la organización	
				Considero que el mayor aporte corresponde al proceso de selección y bienestar para la organización. Uno que puedo evidenciar es el mejoramiento en los procesos operativos de selección, ya sea con nuevos métodos y herramientas tecnológicas que son fáciles de aplicación y de lectura.	

	BIENESTAR	Es el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades de las personas en una organización, busca desarrollar en el trabajador un mayor sentido de pertenencia, compromiso y motivación hacia esta, mejorando así su calidad de vida.	<p>El mayor aporte es el interés por el bienestar de cada integrante de la empresa, velar por que estemos a gusto y queramos lo que hacemos, crear estrategias que nos motivan a crecer y aportar con gusto nuestro trabajo para el resultado general de la empresa.</p> <p>De igual manera desarrollar actividades orientadas al bienestar de los colaboradores y de sus familias e integrar los aspectos legales requeridos en salud ocupacional.</p>	Entendida por los individuos como la forma de crear espacios de forma innovadora, encaminados a que los empleados estén con sus familias, compartiendo otros ambientes, igualmente está al tanto de la parte legal en todo lo que corresponde a la salud en el trabajo.
	CONTRATACIÓN	Última fase del proceso de incorporación de un nuevo empleado, es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada	La garantía que brinda en el estricto cumplimiento de las obligaciones contractuales, con una información ordenada y una disposición constante a la atención de los requerimientos.	Interpretada por las personas como un proceso claro y organizado que cumple con las directrices pactadas.
	NOMINA	Es el proceso por el cual se liquida y paga la contraprestación que recibe el trabajador por sus servicios personales.	<p>El pago de nómina es muy cumplido. El servicio al cliente interno es de cordialidad y respeto y las respuestas a las solicitudes son oportunas.</p> <p>Es muy bueno y se da cumplimiento dentro de los tiempos establecidos y con una excelente actitud de servicio</p> <p>El Pago de nómina es cumplido y eficiente</p> <p>El servicio al cliente interno y las respuestas a cualquier solicitud e inquietud son atendidas de forma oportuna, generando respuestas claras y dando apoyo a los diferentes requerimientos de las áreas.</p> <p>El proceso de Nomina lo describo que es puntual en la fecha indicada, respuesta a solicitudes es muy bueno.</p> <p>El proceso de pago de nómina se realiza en los tiempos establecidos y esto</p>	Entendida por los individuos como las actividades que desarrolla el departamento de nómina y que son acordes con lo esperado por los colaboradores en los tiempos acordados, estas actividades son el pago de salarios, colaboración en momentos oportunos dando respuesta a sus solicitudes y gracias a esto motivar a los empleados

				brinda a los trabajadores confianza y credibilidad	
PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Es el conjunto de actividades de carácter administrativo que permiten fijar los procedimientos y políticas para alcanzar los objetivos trazados en la organización y que influyen directamente en la eficacia y productividad de los miembros de la misma.	RETROALIMENTACIÓN	Método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.	Utilizaría menos indicadores pero más representativos.	Definida por los sujetos como la manera de ver y hacerle saber a los empleados las falencias que tienen al realizar sus actividades y que no están sujetas al perfil requerido y dando solución a estas falencias.
				Tengo una observación en la evaluación de desempeño actual y es que nunca nos retroalimentan sobre los resultados que obtenemos.	
				Planes de acción para cerrar brechas entre las características individuales y el perfil requerido	
		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Se define como la identificación, medida y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. Debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye para lograr mejores niveles de rendimiento.	Crear evaluaciones de desempeño focalizadas en los requerimientos de cada área y que sea con los líderes de cada proceso con quien se construyan	Definida por los individuos como la herramienta que ayuda al departamento de talento humano a establecer capacitaciones que ayuden a mejorar su formación para futuras actividades, esta herramienta debe ser diseñada de manera más eficaz ya que los evalúa en grupos más pequeños en habilidades, cualidades, y conocimientos similares y que debe estar enfocada más a cada área y planteada con ayuda de las personas que realmente saben de cada una de las actividades del área.
				Sugiero la evaluación de desempeño se realice al 100% del personal y sea un factor más relevante durante los procesos de convocatoria a concursos internos	
				Para VC ser enfocados en productividad y otros indicadores puntuales, a veces es muy subjetivo por cada líder	
				Población más segmentada	
				Análisis descriptivo y cuantitativo	
		CLIMA ORGANIZACIONAL	Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo	El clima laboral es muy sano a veces debo decir a las personas les molesta un poco el control pero es necesario en términos de respeto y justificación cuando se hace algún seguimiento ej. de llegadas tarde o de gestión. Pero en general es muy agradable.	Interpretada por los individuos como el ambiente laboral adecuado que percibe en el día a día en la organización cada uno de sus colaboradores, gracias a los diferentes y constantes mecanismos de evaluación y control que realiza la empresa con el fin de conocer la realidad de cada empleado.
				El clima laboral es muy bueno y la empresa está haciendo grandes esfuerzos para invertir en mediciones que permitan tomar decisiones gerenciales en favor de todos los colaboradores.	
				El clima organizacional en la organización nunca se había medido hasta este año, fue bien percibido por los colaboradores, teniendo en cuenta que se le socializaron los	

				resultados.	
				Realizar análisis por dependencias, entendiendo sus realidades e interpretando sus necesidades, evitando el sesgo en el resultado de la evaluación por la alta incidencia de procesos con gran cantidad de funcionarios y que viven una situación completamente disímil a la de los demás procesos.	
				El ambiente laboral que existe el sentido de pertenencia que sobresale en todas partes.	
CAMBIO ORGANIZACIONAL	Aceptación y adaptación a ciertos factores externos e internos que se encuentran en constante dinamismo y que de un modo u otro afectan el buen desempeño y la productividad de los empleados.	MEDIOS DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Diferentes procesos creados en el departamento de talento humano para alcanzar los resultados esperados por el proceso de planificación.	Aplicaciones más sencillas de comprender, hacer e interpretar.	Entendida por los sujetos como la forma de diseñar el instrumento de evaluación de tal manera que sea fácil de interpretar por los trabajadores y se puedan dar reales respuestas.

Fuente: Elaboración propia

Marco metodológico

Tipo de estudio

Esta investigación se llevó a cabo bajo el enfoque de investigación mixta, el cual según Hernández y Mendoza (2008 citados en Hernández et al., 2010) representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos.

El uso del enfoque mixto de acuerdo con Hernández, et al. (2010) ofrece varias bondades o perspectivas para ser utilizado.

En primer lugar, permite tener una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, mostrando una percepción de éste más integral, completa y holística (Newman *et al.*, 2002 citado en Hernández et al., 2010), es decir, nos brinda la oportunidad de ver la situación como un todo, de forma global, permitiéndonos capturar un sin fin de componentes.

Creswell, (2005, citado en Hernández et al., 2010) añade que con este tipo de diseños se logra obtener una mayor variedad de perspectivas del problema, para nuestra investigación este aspecto es de gran relevancia ya que nos permite tener en cuenta tanto los elementos del enfoque cuantitativo como lo son la frecuencia, la amplitud, la magnitud y la generalización y la profundidad, complejidad y comprensión en cuanto a lo cualitativo.

Posibilita una mejor exploración y explotación de los datos (Todd et al., 2004 citados en Hernández et al., 2010), por medio del uso de las diferentes técnicas que proporcionan ambos enfoques.

Brinda la posibilidad de tener mayor éxito al presentar resultados a una audiencia hostil (Todd et al., 2004 citados Hernández et al., 2010), para el caso de nuestra investigación, los datos estadísticos pueden ser aceptados y sustentados a investigadores cualitativos por medio del uso de las entrevistas que nos permiten ampliar la explicación de los datos obtenidos numéricamente.

Por último, con el uso y manejo de ambas metodologías aplicadas en nuestra investigación, se desarrollan nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien, que estas sean reforzadas (Brannen, 2008 citado en Hernández et al, 2010).

La investigación se llevará a cabo bajo el enfoque descriptivo. Los estudios de tipo descriptivo buscan de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, es decir que pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Siguiendo con lo propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010) es importante tener en cuenta que en el estudio descriptivo, el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá, cuales son los conceptos, variables, componentes, etc. y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.).

Población

La población total está conformada por mil quinientos empleados de una empresa colombiana del sector turístico, en niveles estratégicos, tácticos y operativos de las áreas de ventas, recaudos, administración y viajes circular.

El nivel estratégico o superior de la organización se encarga de la elaboración de políticas y estrategias internas, determinan el norte de la empresa y el modo en que la misma ha de

interactuar con otras entidades del sector turístico, se toman decisiones que afectan a toda la organización y en éste nivel se encuentran el presidente, vicepresidentes y gerentes.

En el nivel táctico las personas se encargan de coordinar las actividades que se desarrollan en el nivel operativo, bajan la información recibida por el nivel estratégico y tienen autonomía para tomar decisiones que afecten de manera positiva a sus equipo de trabajo. Son los encargados de monitorear, controlar, dirigir, enfocar actividades en búsqueda de la mejora continua. En éste nivel se encuentran los directores, coordinadores y líderes de áreas.

Por último, la función del nivel operativo es realizar de forma eficiente y eficaz las tareas que le son delegadas desde los dos niveles superiores, se realizan tareas rutinarias con una planificación previa. Pertenecen a éste nivel los analistas, asistentes, auxiliares, asesores, gestores, recepcionistas, secretarias y mensajeros.

Muestra

La muestra para ésta investigación es no probabilística intencional, también llamada de sesgado, en donde el investigador es el encargado de seleccionar los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige tener un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar las categorías o factores que pueden resultar importantes del fenómeno de estudio (Tamayo, 2004).

Inicialmente la coordinadora de Talento Humano realizó una campaña de expectativa por medio de un correo electrónico que fue enviado a nivel nacional para la participación voluntaria en el diseño de la planeación estratégica del departamento de talento humano.

La población que accedió voluntariamente a participar fueron inicialmente cien personas a nivel nacional de los tres niveles organizacionales, anteriormente citados. No obstante, solo una muestra de ochenta y cinco personas en los siguientes cargos respondió efectivamente la encuesta.

A continuación se describen la cantidad de personas y porcentajes de participación:

Gerente	9	10.6%
Directores	5	5.9%
Coordinadores	12	14.1%
Líderes Asistentes	15	17.6%
Analistas	7	8.2%
Asesor Integral	3	3.5%
Auxiliares / Secretarias	28	32.9%
Asesores Turísticos	6	7.2%

Técnica de recolección de información y análisis

Bajo el enfoque de investigación mixta, la información para nuestro proyecto se recolectó por medio de dos técnicas: Encuestas para evidenciar los datos cuantitativos, y entrevistas semiestructuradas con el fin de profundizar la información en los datos cualitativos de la investigación, todo esto con el fin de obtener información relevante y desde diferentes perspectivas que permitiera realizar un análisis de la situación actual del departamento de Talento Humano y de la Planeación Estratégica de la empresa Colombiana de servicios turísticos.

La encuesta es un método de investigación que consiste en una serie de preguntas dirigidas a sujetos que hacen parte de una muestra representativa de una población, con la finalidad de describir y/o relacionar características personales e información en general que permite sacar conclusiones. Torrado, (2004) citando a (Latorre et al., 1996:182).

Para esta investigación en específico, con las encuestas se busca conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de los subprocesos del departamento de Talento Humano relacionados con los factores internos.

Los subprocesos que conformarán la encuesta son: Selección, contratación, inducción y entrenamiento, remuneración, nomina, evaluación de periodo de prueba, evaluación de desempeño, capacitación, satisfacción del personal, bienestar, motivación, clima organizacional y seguridad y salud en el trabajo; cada uno de los anteriores contenidos en su mayoría por cuatro o cinco ítems que permitirán dar cuenta de las actividades o características que evalúa cada subproceso.

Los subprocesos deben ser calificados como fortalezas o debilidades con la finalidad de integrar la matriz DOFA, de la siguiente manera: fortalezas, (este aspecto es fuerte en la organización y se denominó fortaleza mayor o este aspecto es fuerte pero debemos mejorar y se denominó fortaleza menor), por otra parte las debilidades (una opción es: Es débil pero no representa un riesgo para la organización y se denominó debilidad menor o este aspecto es débil y representa un riesgo para la organización y se le denominó debilidad mayor).

Procedimiento

Para iniciar la investigación, se quiso realizar como primer paso una encuesta con el fin de determinar variables cuantitativas, para lo cual, la coordinadora de Talento Humano perteneciente al grupo de investigación, generó una campaña de expectativa para la participación de los empleados en el proceso de recolección de la información, en el cual mediante la plataforma google drive se enviaron las encuestas a las ochenta y cinco personas que decidieron participar voluntariamente; el tiempo de ejecución fue del 5 de mayo al 13 de julio del año 2015.

A nivel cualitativo se realizaron las entrevistas semiestructuradas en forma presencial y vía skype. Este tipo de entrevista se centra en el planteamiento de unas hipótesis, sin que los ítems estén totalmente predeterminados, por lo que permite obtener respuestas que en un principio no se habían previsto. Arnau, J. Anguera, M. Gómez, J. (1990).

La mayor ventaja de las entrevistas semiestructuradas, según Arnau, J. et al., (1990) pág.255 radica en que ésta puede ser utilizada para realizar preguntas complementarias tipo prueba, de

indagación o exploración para profundizar o aclarar respuestas y así obtener una información más completa y precisa.

Para ampliar la información obtenida, se realizaron seis entrevistas a los jefes de área que se encuentran en el nivel táctico y cuyos cargos fueron coordinadores, directores y líderes, quienes decidieron participar voluntariamente después de haberles socializado el proyecto de investigación sobre el cual se estaba trabajando en la empresa.

De igual manera se realizaron las entrevistas a los doce colaboradores del departamento de talento humano, con el fin de dar cuenta del estado actual del departamento de talento humano en la organización y la matriz DOFA que nos facilitará el diseño del plan estratégico del departamento.

Con las entrevistas se busca conocer los significados de los trabajadores acerca de los factores externos de la organización, ampliar la información obtenida en datos numéricos y porcentuales de la encuesta y dar una perspectiva del estado actual del departamento de talento humano en la organización.

La entrevista número uno “Entrevista a personal de talento humano”, está dirigida al personal del departamento y busca identificar la significación que estos tienen de los procesos que manejan. Esta entrevista está conformada por seis preguntas, las cuatro primeras están orientadas a conocer e identificar la percepción sobre los procesos de Talento Humano en la organización y los dos últimos orientados a evaluar las oportunidades y amenazas.

La entrevista número dos “Percepción de los procesos de talento humano”, está orientada al nivel estratégico de la organización (Jefes) y busca identificar la percepción de los colaboradores en relación a los procesos que desarrolla el departamento del talento humano.

Después de analizar respectivamente los resultados de las entrevistas, se procedió a la elaboración de la matriz DOFA, la cual es una herramienta generalmente utilizada como una técnica de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Correa, (2010), los cuatro componentes de ésta matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden según el autor a las fortalezas y debilidades al interior de la compañía donde se llevará a cabo el proyecto y los aspectos externos del entorno o del medio en el que se desenvuelve la compañía, estos últimos se refieren a las oportunidades y a las amenazas.

La aplicación de la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (DOFA) en la empresa y en el área de recursos humanos según lo plantea (David, 2003) es una herramienta de ajuste que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias.

Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO): donde se utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Estrategia de debilidades y oportunidades (DO): que tiene como objetivo mejorar las debilidades internas sacando provecho de las oportunidades externas.

Estrategia de fortalezas y amenazas (FA): donde usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas:

Estrategia de debilidades y amenazas (DA): que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Para esta investigación, el uso de la matriz DOFA permitirá establecer los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (amenazas y oportunidades) que servirán para dar soporte al Plan Estratégico del departamento de Talento Humano.

Metodología de la planeación estratégica de Talento Humano

La metodología para la elaboración del plan estratégico de talento humano está basada en una secuencia de cuatro fases esenciales: 1. Quiénes somos, 2. Dónde y cómo estamos, 3. A dónde queremos ir y 4. Como llegamos.

En primer lugar “Quiénes somos”, describe las características generales de los integrantes de cada uno de los procesos que intervienen en la prestación de servicio de la organización: Ventas, Recaudos, Administración y la Agencia de Viajes.

En segundo lugar tenemos “Donde y como estamos”, corresponde a un análisis y diagnóstico del departamento de Talento humano, sus fortalezas (facilitadores), sus debilidades (barreras), así como las amenazas y oportunidades de otras áreas del mismo proceso en empresas de similares características.

En tercer lugar se tiene “A donde queremos llegar”, la cual define la visión y objetivos del departamento de Talento Humano.

Por último se considera “Como llegamos” en donde se exponen las estrategias y acciones que nos llevarán al cumplimiento de las metas inicialmente del área, y el impacto de dicha ejecución en las metas generales establecidas por la organización.

Estas cuatro fases permitirán no solo un importante aporte a lo establecido en el Plan Estratégico de la organización, sino también un impacto positivo al recurso humano el cual se verá beneficiado por dichas acciones planteadas.

A continuación se representa la metodología y las cuatro fases en las cuales se fundamenta el desarrollo de la presente investigación:

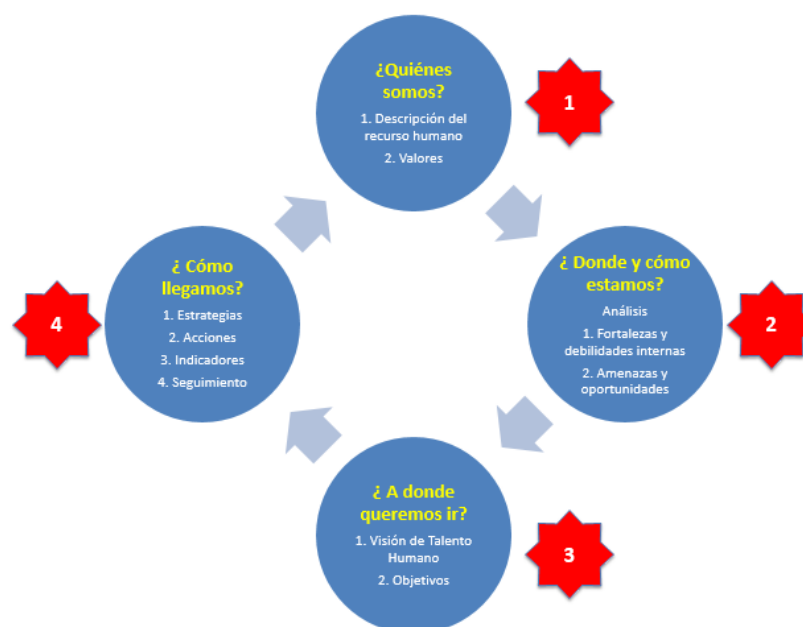


Figura 1: Metodología. Fuente: Cardona, (2014)

Fase uno

En esta primera fase se describe cómo está compuesto el Talento humano de la empresa, los valores que la identifican y la guían, y finalmente los cuatro pilares corporativos que rigen su gestión. La grafica numero dos muestra los elementos que componen la fase uno.



Figura 2: ¿Quiénes somos?. Fuente: Cardona, (2014)

En la siguiente tabla se muestra la descripción del recurso humano de la empresa:

Tabla N° 2 Descripción del recurso humano de la empresa

PROCESO	CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO
---------	------------------------------------

VENTAS	<p>La fuerza de ventas está conformada por profesionales que se caracterizan por sus fuertes habilidades sociales, se destacan por su alegría y dinamismo, así como por la facilidad para adaptarse a la mística de la organización. Se evidencia en ellos un alto deseo de formarse constantemente y de aprender diferentes temáticas que enriquezcan su rol dentro de la organización, no obstante sus metodologías de formación están estructuradas de acuerdo a la operación o región, pero no se encuentra estandarizada la información. Por lo general el equipo de ventas busca relacionarse con muchas personas ya que saben que esto los conlleva a generar redes de referidos.</p> <p>Son muy fuertes en sus competencias comerciales y se resalta en ellos su alta orientación al logro, perseverancia, recursividad y creatividad, no obstante no son tan apegados a la norma, con el fin de lograr sus metas dejan de lado el seguimiento a determinadas instrucciones y su fuerte no está en las actividades administrativas y operativas.</p> <p>Su labor es completamente de campo, a pesar de que se reúnen todas las mañanas para revisar las gestiones realizadas y cantar las ventas, su permanencia en la calle es muy alta lo que implica un alto riesgo público y desgaste físico.</p>
--------	---

RECAUDOS	<p>El personal de recaudos se caracteriza por ser en su mayoría hombres, no afirmando con ello que no sean aceptadas las mujeres en este proceso. Son personas altamente orientadas a la meta, persistentes y recursivas, son alegres y su relacionamiento al interior del departamento es de camaradería y apoyo, de igual forma la cercanía con los líderes del proceso es total, muchos de ellos tienen permanencia alta dentro de la organización.</p> <p>Un gran porcentaje de las personas que laboran en el departamento son motorizados, aunque existen algunas personas que realizan su labor a pie. Para todos ellos el riesgo en el trabajo de campo es alto pues adicional al riesgo público y la exposición de los accidentes de tránsito, también manejan dinero, lo cual le suma un nivel de riesgo por temas de seguridad.</p> <p>Las personas de recaudos demandan mucha capacitación y apoyo por parte del departamento de ventas, sin embargo algunas veces esto no se da y se perciben ciertos distanciamientos entre estos dos procesos.</p>
ADMINISTRACIÓN	<p>Las personas que conforman las áreas administrativas son bastante heterogéneas, y sus características se definen puntualmente por el tipo de líder que direcciona el área. Son personas muy cordiales y responsables, son calmadas y algunas muy reservadas. Existe un ambiente de apoyo y soporte dentro de las áreas, sin embargo cada una de ellas maneja su comunicación</p>

	<p>específica, sus propias costumbres e inclusive sus propias actividades de integración y motivación.</p> <p>En cuanto a los líderes son personas muy cercanas, no existen barreras, lo que les permite conocer muy de cerca a los miembros de sus equipos.</p> <p>Los procesos y el apoyo que brindan las áreas administrativas son fundamentales para el desarrollo de las actividades de los procesos misionales; sin embargo no siempre es tan oportuno o eficaz como se espera y esto genera malestar e inconformidades por parte de las personas.</p>
VIAJES CIRCULAR S.A.S	<p>El equipo comercial, operativo y administrativo de la agencia de viajes se caracteriza por sus habilidades sociales y su alto enfoque a cumplir con las exigencias corporativas, son personas altamente comprometidas y muy colaboradoras, se caracterizan por participar activamente en todos los procesos y proyectos de la organización, son competitivos y buscan motivarse constantemente a través de cambios en sus actividades, concursos, integraciones, entre otros.</p> <p>Al igual que el área administrativa las personas que conforman el equipo de turismo en la agencia, los líderes son personas muy cercanas a sus equipos de trabajo, lo que permite identificar claramente las características de los colaboradores, generando vínculos de respeto y soporte.</p>

	<p>Las personas de la agencia requieren del buen servicio y la gestión realizada por los procesos de ventas y recaudos, con el fin de llevar a feliz término el viaje de los ahorradores, así mismo atienden clientes que no son ahorradores de la compañía, sin embargo el ciclo de servicio se puede ver afectado por las respuestas al cliente de manera inoportuna, información incompleta u omisiones que generan malestar y opacan la imagen de la agencia.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

Valores

Los valores que identifican a la empresa colombiana de turismo objeto de estudio son los siguientes:

Integridad, respeto, tolerancia, lealtad, responsabilidad, honestidad, solidaridad y coraje.

Los cuatro Pilares corporativos

Todo y todos por el cliente: Servicio con el alma. Satisfacer razonablemente las expectativas del cliente y tener muy presente la manera en que hacemos las cosas y por la cual, es identificada la organización. Es SENTIR que la satisfacción del cliente y la responsabilidad de que éste re-

compre, recae en mí, y que la excelencia en servicio solo es posible cuando las expectativas del cliente han sido superadas.

Juntos lo podemos: En la organización, comprendemos la importancia del trabajo en equipo, pero sabemos que solo tiene sentido cuando nos inspira el resultado. Así mismo buscamos un alineamiento impecable entre nuestras actividades cotidianas y los objetivos organizacionales, asumiendo que existe una inter-relación entre los objetivos de cada proceso, entendiendo que TODAS tienen una importancia específica.

Trabajo en equipo con sentido participativo: En nuestra organización, trabajar en equipo significa que todos participamos activamente dentro de la compañía, y velamos porque el interés colectivo sea más importante que el interés individual entendiendo que es fundamental para conseguir los resultados.

Hacer que las cosas sucedan: Todos los días velamos por la excelencia en ejecución. Esto significa hacer las cosas bien desde la primera vez, entendiendo que un resultado exitoso, no es más que la secuencia de procesos bien hechos en los tiempos acordados.

Estructura organizacional actual

El Departamento de Talento Humano actualmente se encuentra dependiendo de la Gerencia Administrativa Nacional y posee la siguiente estructura:

La figura que se presenta a continuación da a conocer la estructura organizacional actual del departamento de Talento Humano:

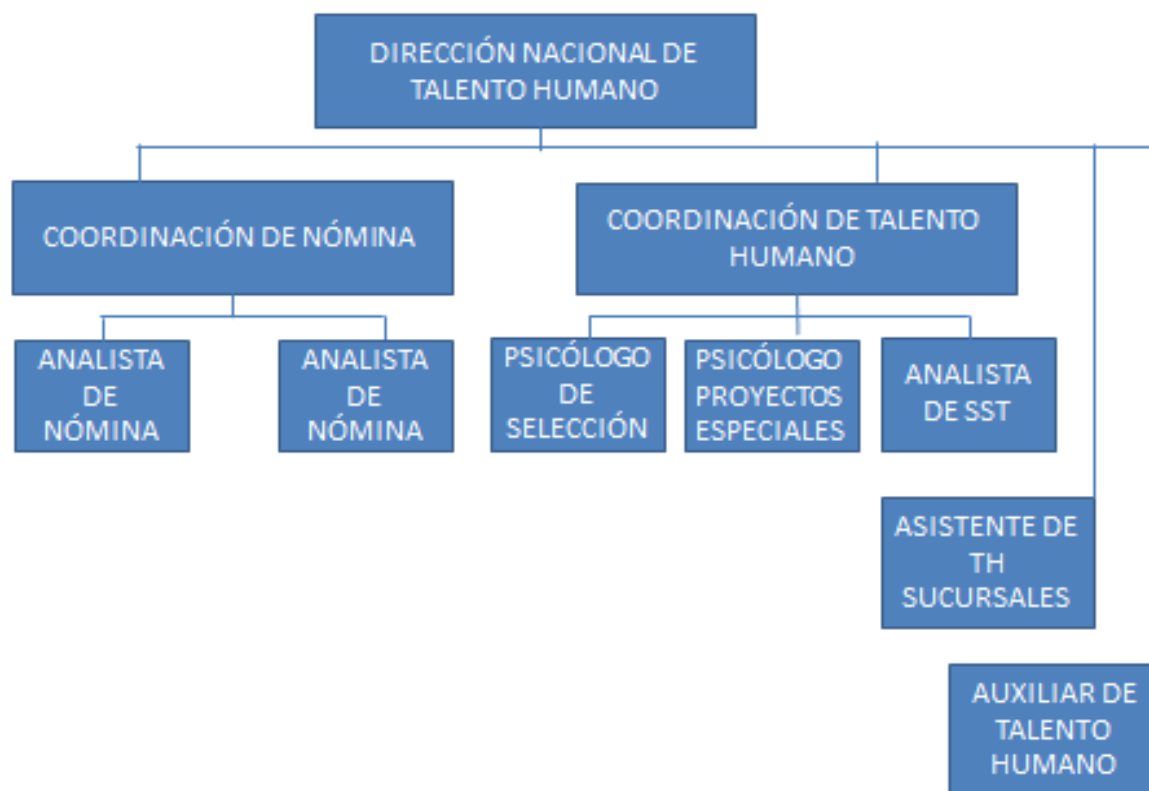


Figura 3: Estructura organizacional del departamento de Talento Humano. Fuente: Elaboración propia.

Esquema cadena de valor

Dentro del esquema de valor el departamento de Talento Humano brinda soporte a todos los procesos, siendo un departamento completamente transversal.

La siguiente figura expone el esquema de la cadena de valor del departamento de talento humano:

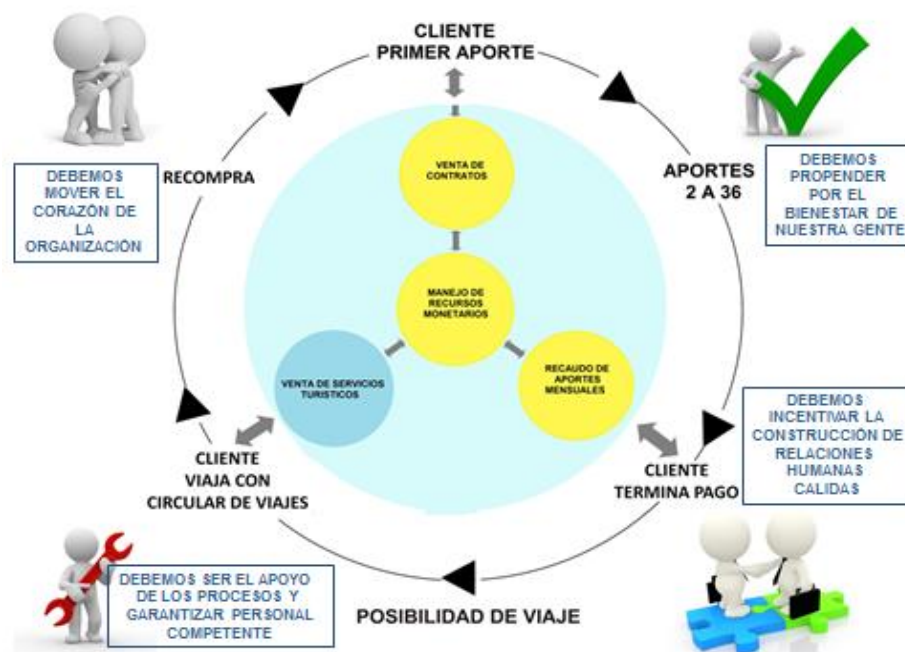


Figura 4: Cadena de Valor. Fuente: Elaboración propia

Fase dos

Esta fase nos permitirá analizar e identificar las fortalezas y debilidades internas y además las amenazas y oportunidades de la empresa de acuerdo a la información arrojada por las encuestas y las entrevistas aplicadas.

La figura número cinco muestra los elementos de la fase dos.

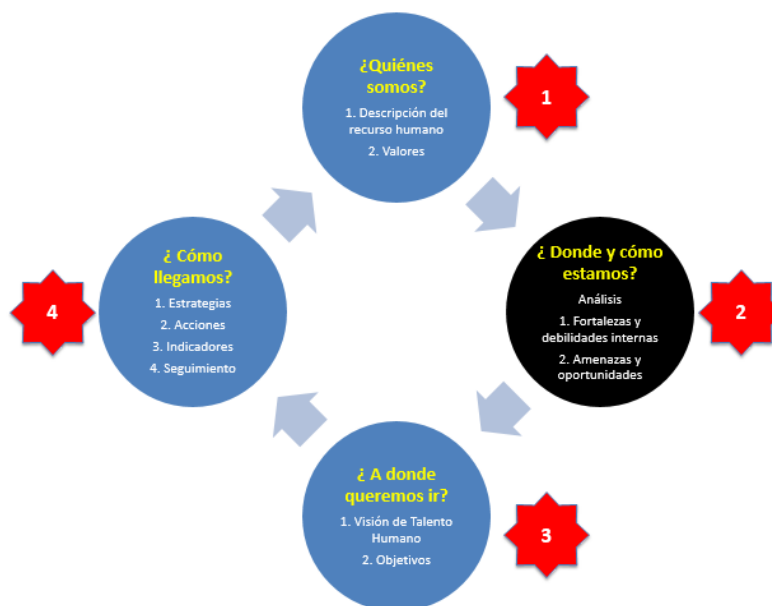


Figura 5: ¿Dónde y cómo estamos?. Fuente: Cardona, (2014)

A continuación se presentan las fichas técnicas tanto de las encuestas y de las entrevistas, que nos permitieron conocer la percepción de los colaboradores con relación a los procesos del departamento de Talento Humano

Ficha técnica encuesta

Medio utilizado: Encuestas virtuales

Alcance: Todo el personal de la empresa

Muestra esperada: Cien

Tiempo de desarrollo: Cuarenta y nueve días (Del cinco de mayo al trece de julio de dos mil quince)

Resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas

Total encuestas contestadas: Ochenta y cinco

Vicepresidente	0	0%
Gerente	9	10.6%
Director	5	5.9%
Coordinador	12	14.1%
Líder/ Asistente	15	17.6%
Analista	7	8.2%
Asesor Integral / Gestor de Servicios	3	3.5%
Auxiliar / Secretaria	28	32.9%
Asesor Turístico	6	7.1%

Ficha técnica Entrevistas

Medio utilizado: Entrevista Jefes de área y Entrevista personal de Talento Humano

Alcance: Jefes de área y personal de Talento Humano

Muestra esperada: Para los jefes de área diez personas, para el personal de Talento humano doce personas

Tiempo de desarrollo: quince días (Del diez al veintiocho de Agosto de dos mil quince)

Resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas

Total entrevistas jefes de área: Seis

Total entrevistas personal de Talento Humano: Doce

Fase tres

El desarrollo de la fase tres, ¿A dónde queremos llegar? esta alineado con la visión general de la empresa, los objetivos que busca alcanzar y la visión de talento humano de la organización.

En la grafica número seis se pueden apreciar los elementos de esta fase



Figura 6: ¿A dónde queremos llegar?. Fuente: Cardona, (2014)

Visión

En el año 2020 queremos ser una empresa multinacional, líder en Latinoamérica en la oferta de planes de ahorro para viajes y servicios turísticos. Promovemos la diversificación de nuestras inversiones y la innovación e investigación permanente en productos y servicios, para satisfacer y fidelizar a nuestros clientes, con un personal calificado integralmente.

La siguiente tabla muestra los objetivos de la empresa, los cuales están proyectados entre el año 2015 y el año 2020.

Tabla N° 3 Objetivos de la Empresa

No.	Nombre corto	Objetivos estratégicos 2015 – 2020
1	Generar utilidad y fortalecer el patrimonio	Generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa
2	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes con una oportuna y adecuada atención y oferta de servicios
3	Consolidar la operación	Desarrollar el mercado, consolidando la operación local e internacional
4	Profesionalizar el personal	Asegurar el desarrollo de un personal idóneo, profesional y comprometido en todos los cargos

Fuente: Planeación Estratégica Integral 2015 – 2020.

Visión de Talento Humano

Para el año 2020 ser el proceso estratégico de mayor impacto en la organización logrando atraer, retener y desarrollar al mejor Talento Humano que garantice el desarrollo organizacional.

Fase cuatro

Esta es la fase final y aquí se detallarán las estrategias y las acciones que van a permitir al departamento de Talento Humano alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

La figura número siete destaca los elementos de la fase cuatro.

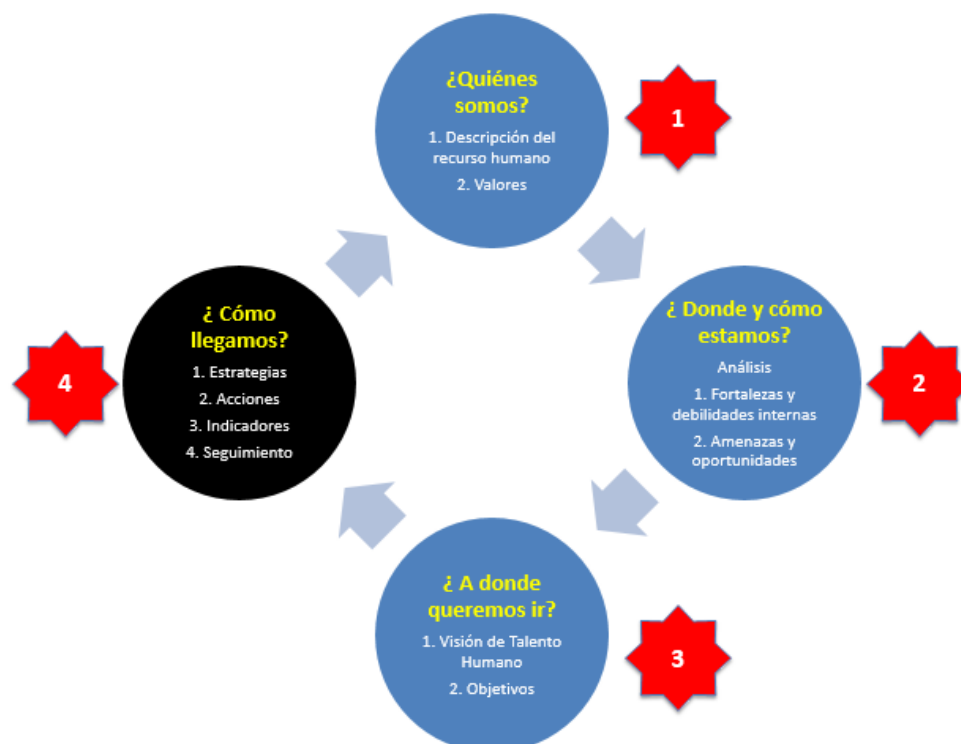


Figura 7: ¿Cómo llegamos?. Fuente: Cardona, (2014)

Estrategias, acciones, cronogramas e indicadores

Una vez definido a dónde queremos ir, visión y objetivos, es necesario establecer las estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las estrategias por si solas no son suficientes, en realidad es necesario representarlas en acciones claras y concretas pero sobre todo medibles mediante indicadores.

Aspectos éticos

Los criterios de participación que se utilizaron para la investigación, relacionados con la encuesta fueron los siguientes:

Personas que llevaran más de un año en la compañía

Vinculados mediante contrato a cualquiera de las dos empresas

Todas las áreas podían participar

Participación voluntaria

Con relación a la entrevista las siguientes:

Participación de todo el personal de talento humano a nivel nacional

Participación voluntaria de los jefes que quisieran colaborar

Consentimiento informado

Para que las personas accedieran voluntariamente a participar en el proceso que nos permitió llevar a cabo la investigación, se les solicitó la firma de un formato de consentimiento informado para poder responder a las solicitudes de la coordinadora de talento humano de la empresa.

Resultados

Para llevar a cabo el análisis de los datos encontrados por medio de las técnicas e instrumentos utilizados, se describirá en primer lugar lo obtenido en las encuestas y luego se tendrá en cuenta lo encontrado en los dos modelos de entrevistas realizadas.

De acuerdo con lo encontrado en las encuestas se puede establecer que para el total de las 85 personas que participaron de la encuesta, los subprocesos con mayor porcentaje que corresponden a las Fortalezas mayores “este aspecto es fuerte en la organización” fueron: contratación con un 66%, nomina con 46% y evaluación de periodo de prueba con un 37%, y los subprocesos con un menor porcentaje para este mismo aspecto fueron: motivación con 12%, bienestar con un 13% y satisfacción del personal 14%.

Por otra parte las fortalezas menores consideradas como, “este aspecto es fuerte pero debemos mejorar” con un mayor porcentaje fueron: capacitación con un 61%, selección con un 53% y seguridad y salud en el trabajo con 51%, y dentro de las que obtuvieron un menor porcentaje se encuentran: evaluación de periodo de prueba con un 20%, motivación un 24% y bienestar con un 28%.

Teniendo en cuenta el aspecto de debilidades mayores que se consideran como “este proceso es débil y representa un riesgo para la organización” que alcanzaron mayores porcentajes se encuentran: capacitación 19%, bienestar con un 17% e inducción y entrenamiento con 16%, y las que obtuvieron un menor porcentaje fueron: evaluación de periodo de prueba con un 1%, nomina con un 1% y contratación con un 3%. Finalmente en, relación con las debilidades menores analizadas por medio de las encuestas, las 85 personas encuestadas determinaron que los subprocesos con mayor porcentaje que corresponden a “este proceso es débil pero no representa un riesgo para la organización” son:

Bienestar con un 39%, capacitación con un 19% e inducción y entrenamiento con un 18% y los subprocesos con menor porcentaje para la misma categoría fueron: evaluación de periodo de prueba con un 1% nomina con 3% y contratación con 3%.

A continuación se representan las gráficas para cada uno de los ítems evaluados. Cabe aclarar que la fuente de cada una de las figuras fue elaboración propia.

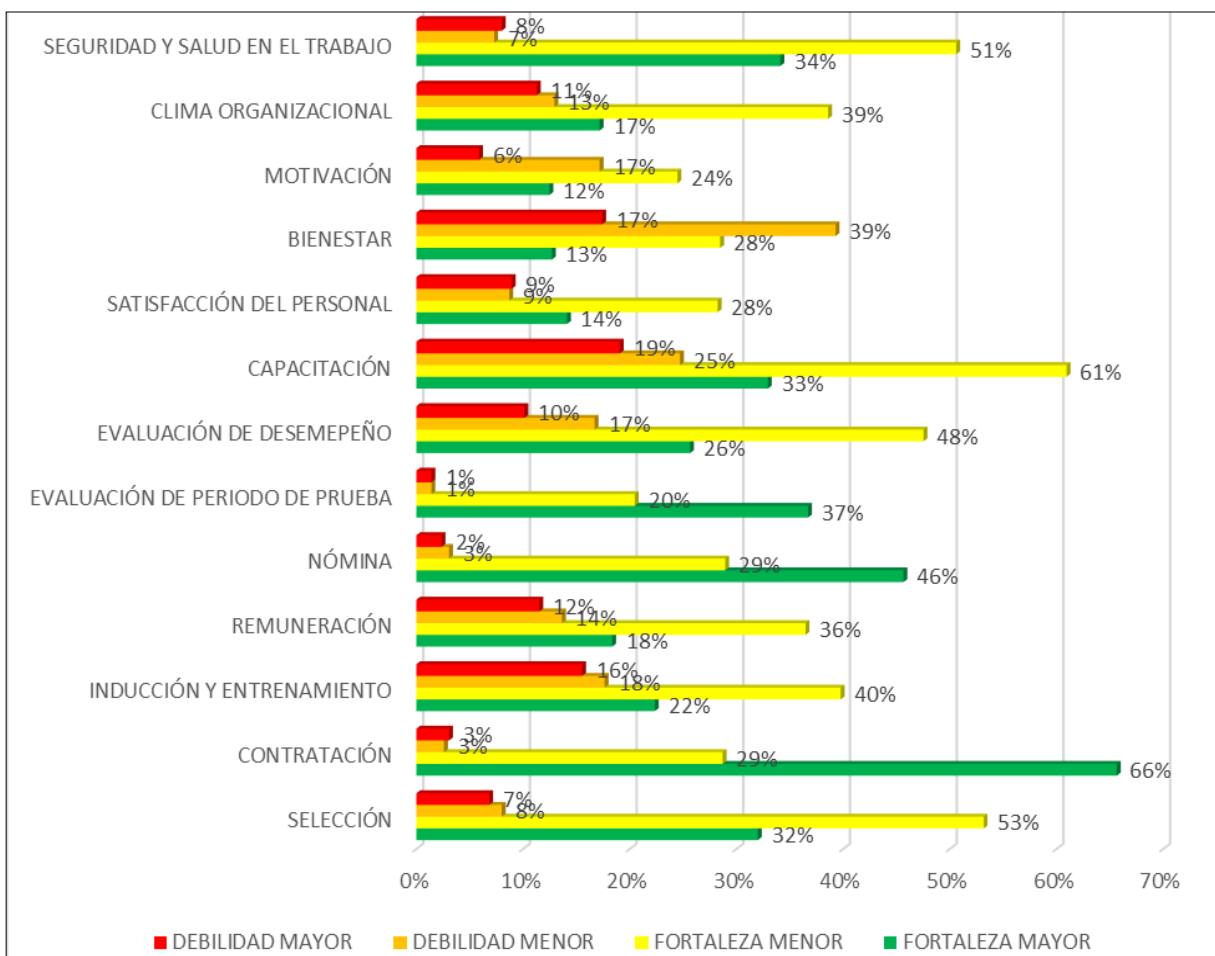


Figura 8: Proceso de Talento Humano. Fuente: Elaboración propia

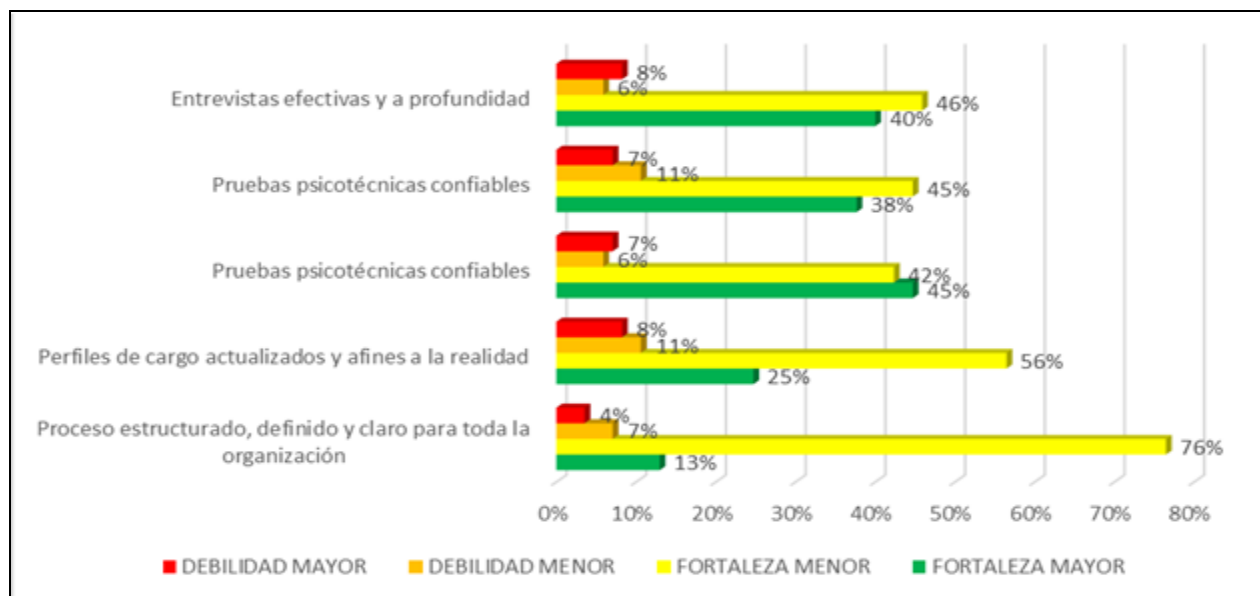


Figura 9: Selección. Fuente: Elaboración propia

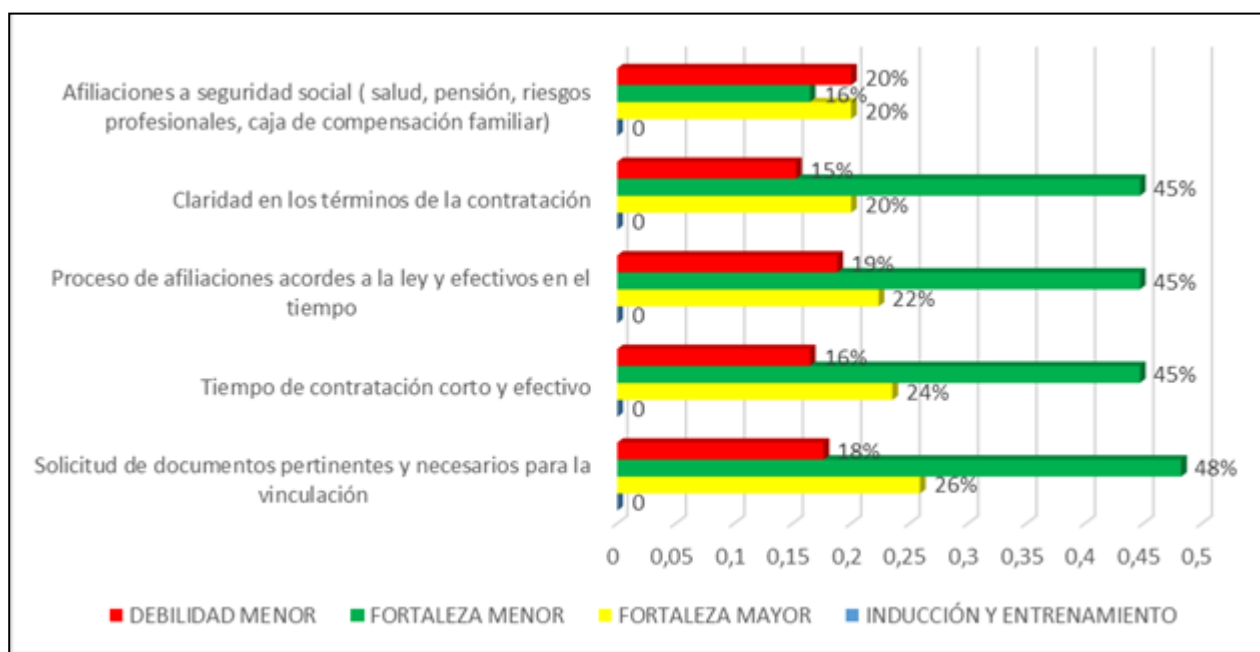


Figura 10: Contratación. Fuente: Elaboración propia

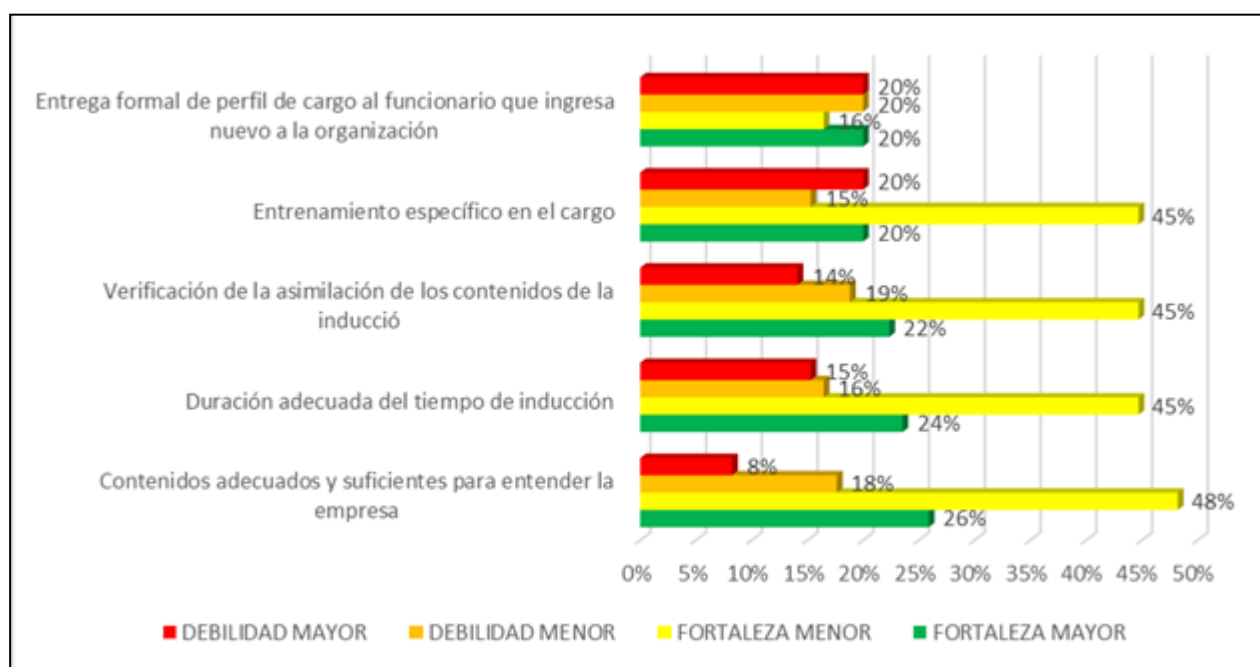


Figura 11: Inducción y entrenamiento. Fuente: Elaboración propia

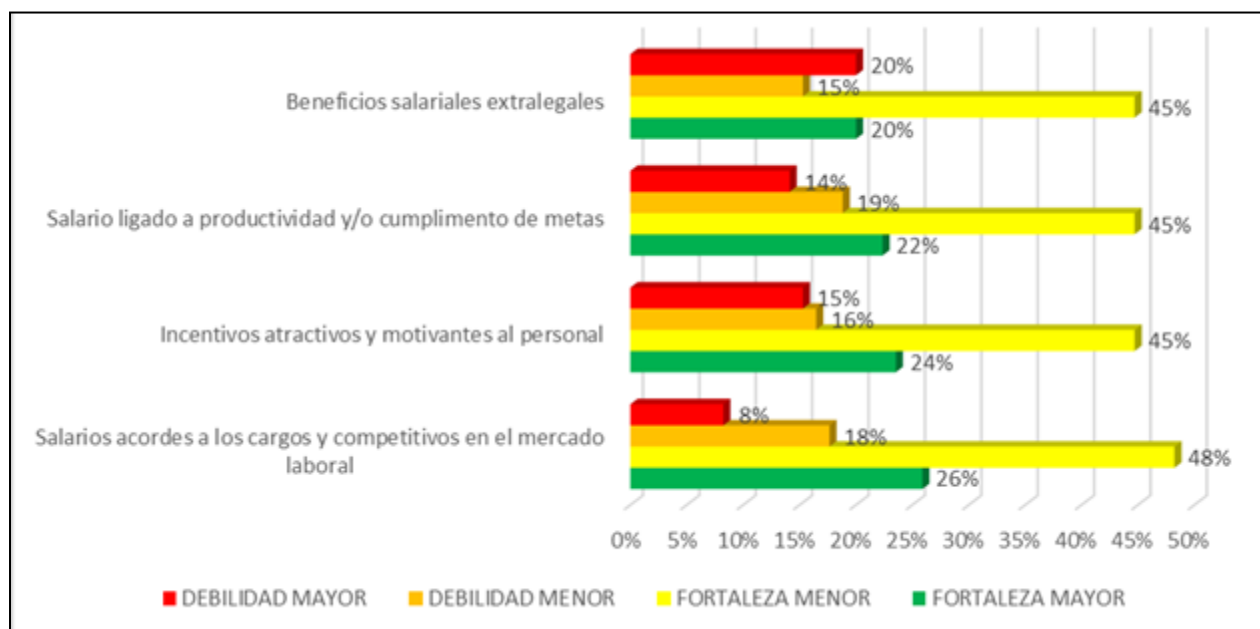


Figura 12: Remuneración. Fuente: Elaboración propia

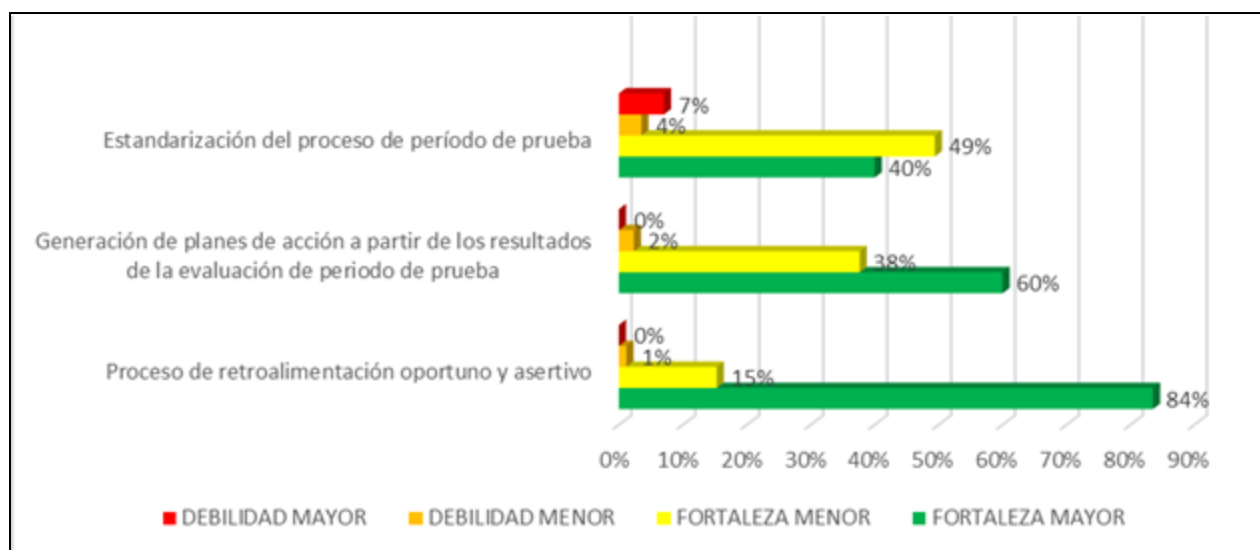


Figura 13: Evaluación de periodo de prueba. Fuente: Elaboración propia

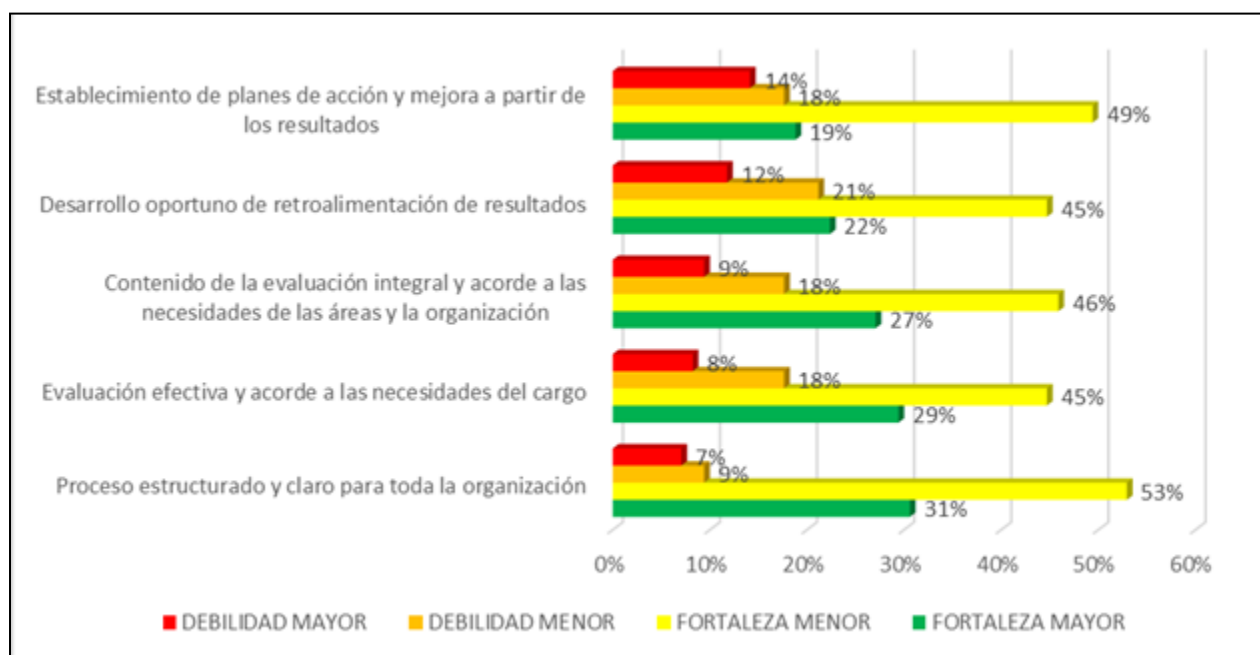


Figura 14: Evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia

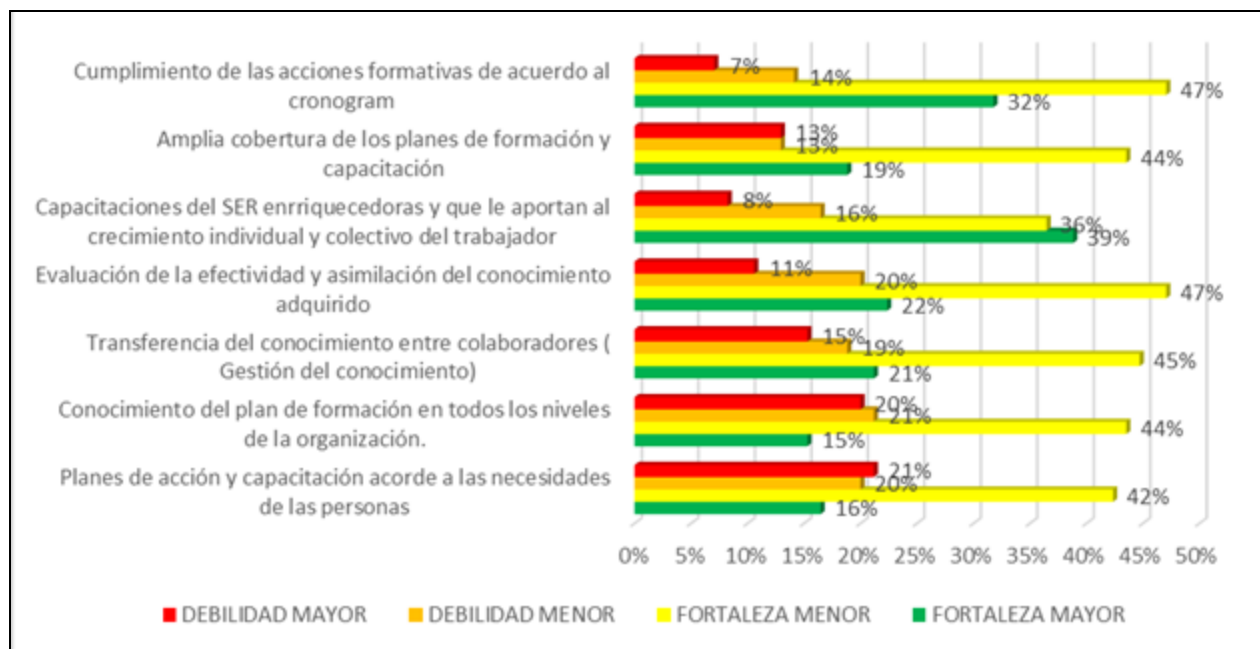


Figura 15: Capacitación. Fuente: Elaboración propia

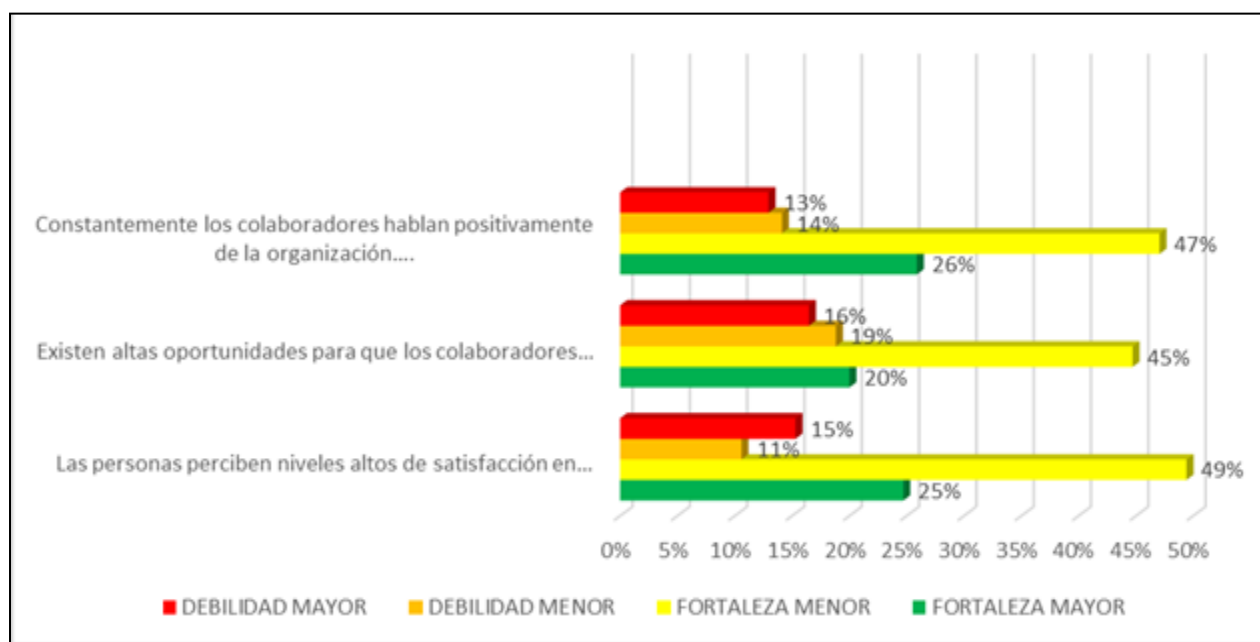


Figura 16: Satisfacción del personal. Fuente: Elaboración propia

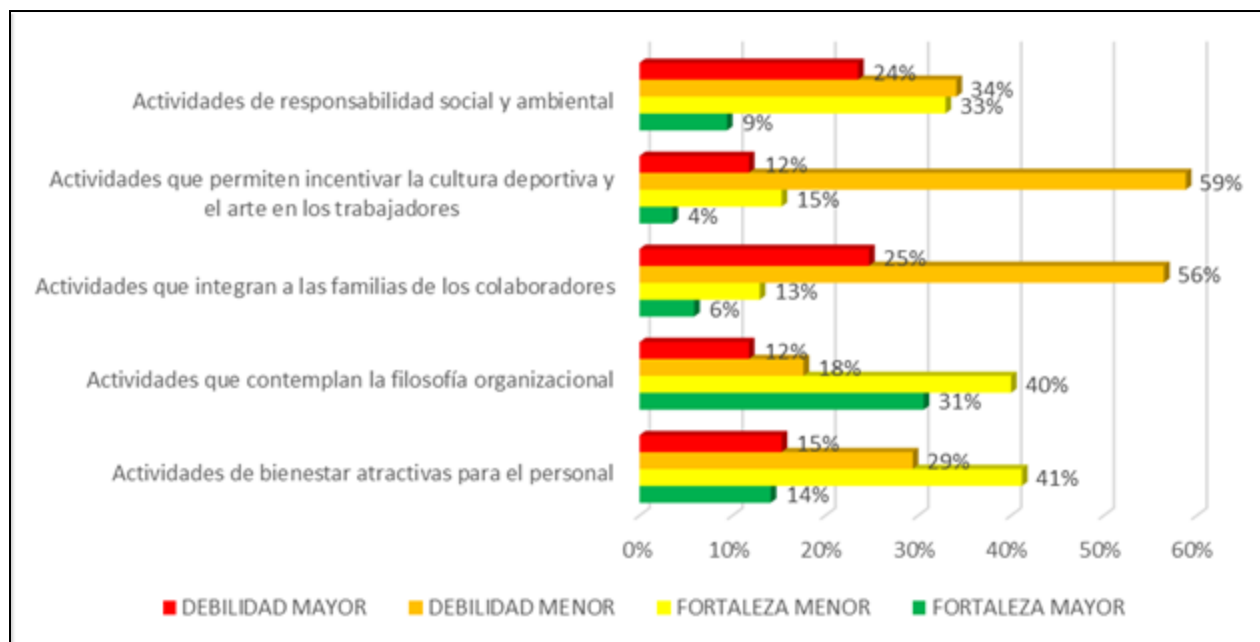


Figura 17: Bienestar. Fuente: Elaboración propia

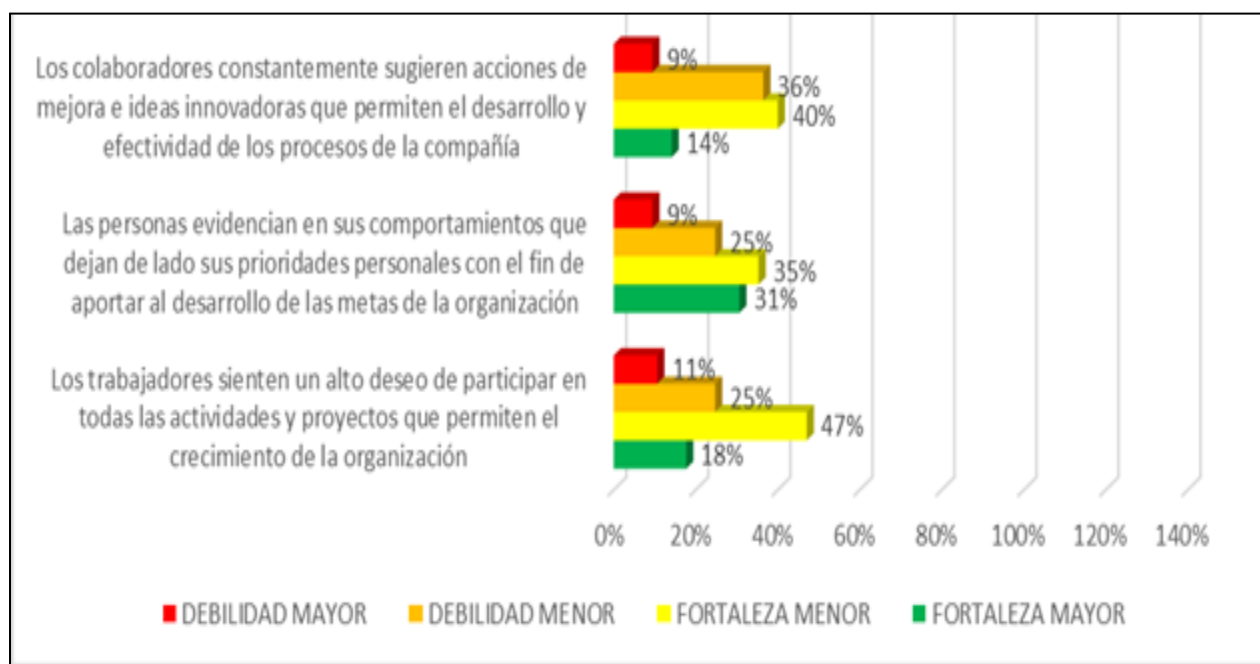


Figura 18: Motivación. Fuente: Elaboración propia

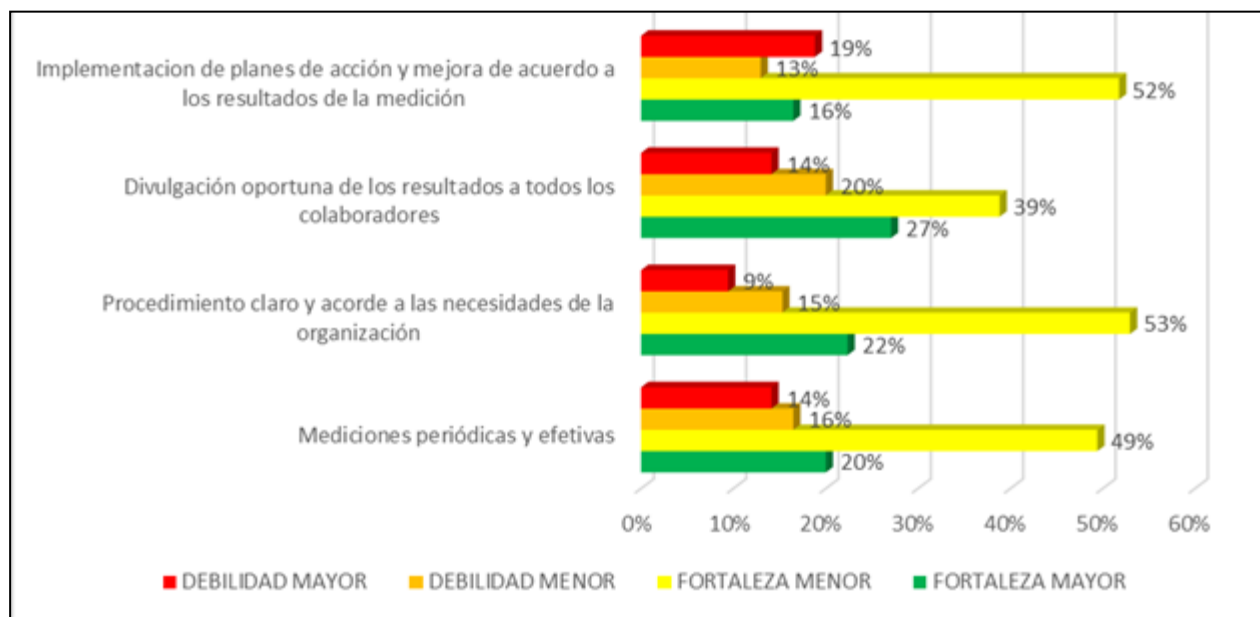


Figura 19: Clima organizacional. Fuente: Elaboración propia

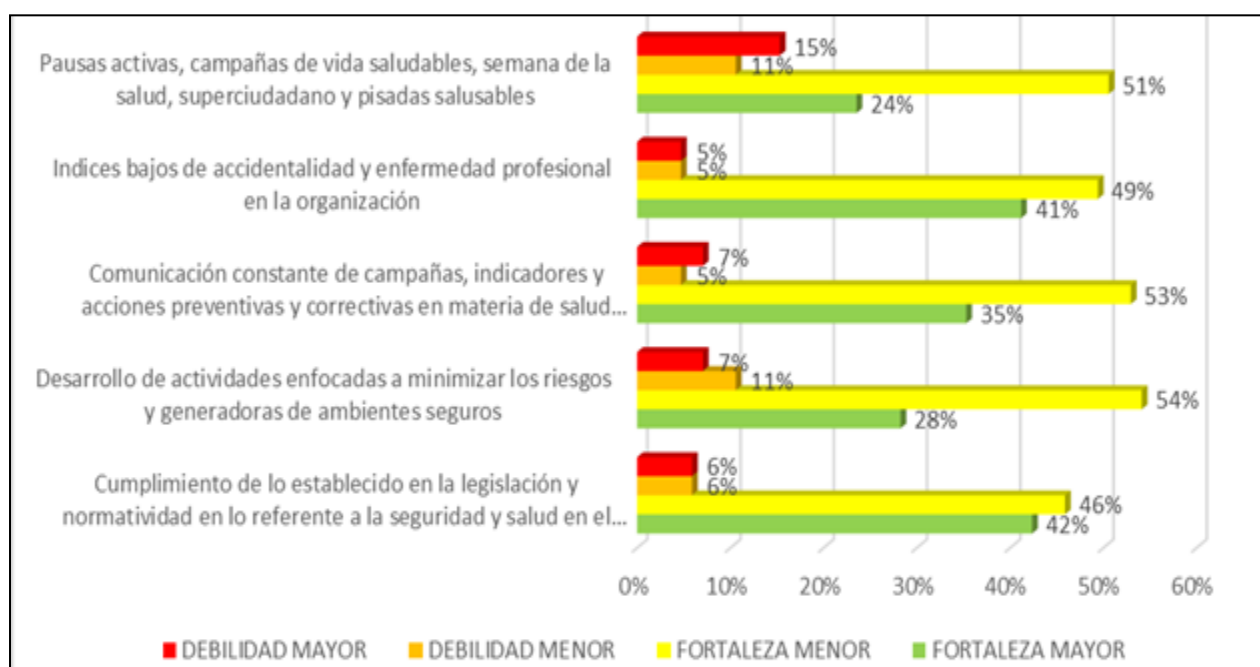


Figura 20: Seguridad y salud en el trabajo. Fuente: Elaboración propia

Es claro que para el establecimiento de un plan estratégico de recursos humanos es importante contar con información interna y externa de sus procesos que permita generar una evaluación del estado actual con miras a determinar un estado deseado, y esto obviamente ligado al aporte que generan los diferentes procesos que se manejan en dicha área, al cumplimiento de las metas organizacionales. Es por esto que la investigación realizada en la empresa Colombiana de turismo contó con una fase de levantamiento de información a través de encuestas y entrevistas las cuales evidencian lo siguiente:

En las encuestas se logró identificar a nivel general que los procesos relacionados con contratación, nómina, y evaluación de periodo de prueba son percibidos como fortalezas importantes para la compañía; en cuanto a los procesos de selección, y seguridad y salud en el trabajo son percibidos como procesos bien estructurados, sin embargo son altamente susceptibles de mejora, pues aún existen falencias que no permiten impactar en los resultados de las diferentes áreas de la organización.

En cuanto a bienestar, capacitación e inducción y entrenamiento son percibidos como debilidades, los cuales requieren de un esfuerzo mayor para ser mejorados, pues su impacto realmente es relevante para lograr las metas que la organización se ha trazado en su visión.

Pasando a otro nivel de levantamiento de la información se encuentran las entrevistas que se desarrollaron a algunos líderes de área y al personal de Talento humano de la organización, y de las cuales se puede concluir de manera general que procesos como la selección, la contratación y la nómina son percibidas como actividades que tienen una buena estructura, se manejan de manera adecuada y brindan un buen nivel de satisfacción a los diferentes usuarios, sin embargo

existen puntualidades que deben ser mejoradas tales como resolución de solicitudes, optimización de herramientas y recursos (espacios físicos, toma de decisiones, entrenamientos específicos en determinadas tareas).

Por otra parte procesos tales como seguridad y salud en el trabajo es bien percibido por el hecho de contar con una persona competente y profesional especializada en este aspecto el cual está desarrollando las actividades pertinentes del proceso, lo cual genera una buena percepción en las personas de la organización.

En cuanto a lo relacionado con el proceso de formación, capacitación y desarrollo se evidencia que las personas no perciben estos procesos como fuertes al interior de la organización, pues los planes de formación y capacitación son segmentados (solo para determinadas poblaciones), no hay una cobertura amplia de las acciones formativas, ni tampoco un presupuesto para las plazas de fuera de Bogotá, que permitan contratar expertos que brinde la formación que requiere el personal. Así mismo perciben que no se hacen actividades de capacitación y formación constantes, o que las que se hacen no están alineadas con las verdaderas necesidades de los colaboradores, falta de presupuesto, falta de una plataforma on-line de autoaprendizaje.

La evaluación de desempeño a pesar de que existe un procedimiento estandarizado para la organización, se requiere fomentar un proceso de retroalimentación oportuno, establecimiento de planes de mejora para cerrar brechas entre las características individuales y el perfil requerido y los seguimientos deben ser fortalecidos, pues se evidencia que se pierde el verdadero sentido del proceso al obviar esta parte de la evaluación.

Validando lo relacionado con la variable clima laboral, en el año 2015 se realizó la medición a nivel nacional, en las entrevistas que se realizaron para esta investigación se logró identificar que variaban las percepciones y comentarios, siendo algunos muy positivos y otros para ser tenidos en cuenta. Dentro de algunos de los aspectos positivos se logró evidenciar el buen esfuerzo que está haciendo la empresa para invertir en mediciones que permitan tomar decisiones gerenciales a favor de todos los colaboradores, así mismo se manifestó la buena labor que ha venido realizando el departamento de talento humano en la implementación de nuevos cambios en beneficio de un mejor clima, la medición realizada fue bien recibida por los colaboradores.

Como aspectos a tener en cuenta dentro de esta variable se encontraron observaciones enfocadas a que la medición se haga anualmente y se dé mayor cobertura de participación, así mismo se planteó la posibilidad de que estas mediciones sean entregadas e interpretadas por áreas, evitando así el sesgo de resultado de la evaluación por la alta incidencia de procesos con gran cantidad de funcionarios y que viven una situación completamente disímil a la de los demás procesos.

A nivel de bienestar se identificó que las personas consideran que la empresa carece de espacios físicos donde las personas puedan realizar actividades de otro tipo diferentes a las laborales, se resaltó la importancia de buscar mayor cantidad de espacios donde se puedan integrar las diferentes áreas con eventos deportivos y recreativos incluso donde se puedan hacer partícipes a las familias de los colaboradores. Se sugirió el mayor aprovechamiento de la caja de compensación para generar mayores condiciones que favorezcan el desarrollo personal y laboral tanto de los funcionarios como de su grupo familiar, así mismo generar planes de incentivos no

pecuniarios (deportivos, recreativos, vacacionales). Mayor comunicación de las actividades de bienestar y asignación presupuestal para este tipo de actividades.

Dentro de las entrevistas también se buscó que el personal de talento humano identificara aquellos aspectos que podían ser considerados oportunidades o amenazas para la compañía y de allí se evidencio lo siguiente:

A nivel de oportunidades se destaca a nivel general que los procesos de Talento humano están estructurados bajo un modelo de SGC (Sistema de gestión de la calidad) lo cual le da un nivel de sistematización y estandarización, así como rigurosidad y constante oportunidad de mejorarlo, posicionamiento del producto en el mercado lo que hace que la empresa crezca y vea la necesidad de valorar el talento humano que tiene, ahora bien también existe una alta estabilidad laboral, puntualizando una baja rotación en áreas administrativas, de recaudos y de la agencia de viajes, promoción interna, crecimiento personal y profesional, aprendizaje constante y formación y por último se encontró que la compañía está creciendo a nivel nacional e internacional.

En cuanto a las amenazas se identifica una estructura salarial y un modelo de compensación que requiere ser revisado y comparado en el mercado laboral, por otra parte se evidencia que en algunas áreas y en cargos puntuales las personas adquieren unos niveles de experticia y formación, haciéndose altamente atractivos en el mercado laboral, lo que conlleva a que otras organizaciones se lleven el recurso humano, esto ligado a lo antes mencionado, estructuras salariales poco atractivas, y sumándole a ello temas relacionados con planes de formación y de bienestar escasos, condiciones de infraestructura física en las que muchas personas deben trabajar

hace que las personas decidan retirarse ante mejores ofertas laborales en otras industrias y en niveles jerárquicos superiores.

Al cruzar la información cuantitativa de las encuestas con la recolectada en las entrevistas, es evidente como se logra corroborar la percepción de las personas participantes, y como se confirma el lugar que ocupa cada proceso ya sea siendo una fortaleza o una debilidad, lo que da pie a generar el insumo de información para desarrollar la matriz DOFA, base inicial para establecer en primer lugar las estrategias que debe implementar el departamento de Talento humano alineándolas a los objetivos de la organización, y en segundo lugar permitiendo establecer las acciones puntuales que permitirán llevar a cabo dichas estrategias.

Ahora bien este proceso desarrollado evidencia como lo indica Rodríguez (2007) la gran responsabilidad que tiene la dirección de Talento humano de apoyar a la Gerencia administrativa nacional en el diseño del plan estratégico brindando información acerca de los factores externos, es decir oportunidades y amenazas, así como ofreciendo información interna sobre fortalezas y debilidades, lo cual redunda en el desarrollo de un plan estratégico ajustado a los cambios y transformaciones constantes, permitiendo con ello que las organizaciones se adapten a lo que está sucediendo interna y externamente, así como logrando que se ajusten a aquellas situaciones que les están siendo favorables o desfavorables en su gestión empresarial.

Plan estratégico de talento humano para la empresa colombiana de turismo

La propuesta del plan estratégico de talento humano que se presenta a continuación parte del análisis de información recolectada, así como también del desarrollo de la matriz para la estructuración del plan estratégico de Talento Humano.

A continuación se presentará la metodología que permitió establecer los objetivos estratégicos a desarrollar por parte del departamento de talento humano, y el establecimiento de las actividades que permitirán cristalizar las metas propuestas:

En primer lugar se estableció la información con la cual se iba a elaborar la matriz DOFA, es decir se realizó la aplicación de las encuestas al personal y se desarrollaron las entrevistas a los jefes de área y personal que labora en el departamento de talento humano. Con la información recolectada se elaboró el respectivo análisis de los resultados lo que permitió identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Alternó a este proceso se identificaron los aspectos de la matriz DOFA organizacionales (Ver Tabla N° 4 análisis estratégico) que también serían un insumo de información para la construcción de las estrategias.

Paso seguido se desarrolló la matriz para elaborar la planeación estratégica de talento humano (Ver Tabla N° 4 análisis estratégico), en la cual se realizó paso a paso el análisis de la información. En primer lugar se ubicaron los factores determinados como fortalezas y debilidades de talento humano, de la misma manera se colocaron las oportunidades como las amenazas, tanto las organizacionales como las del departamento de talento humano. El siguiente proceso que se realizó fue la elaboración de las estrategias del área a partir del cruce DOFA (Estrategias FO, FA,

DO y DA). Adicional a esto se realizó el análisis del mercado laboral, el tecnológico, de legislación vigente, de competencia y de economía, esto a través del análisis DOFA organizacional, de una manera sintetizada y descriptiva. Con este análisis se identificaron los objetivos organizacionales que le apuntaban directamente a cada aspecto del análisis, ya sea para mantener los factores facilitadores o para mitigar aquello que le impacta de manera negativa a la empresa.

Tabla N° 4 Análisis Estratégico

I. Análisis del entorno			
Al realizar un análisis DOFA se busca definir estrategias para hacer frente a factores internos y externos, es por esto que es necesario conocer previamente las Fortalezas y Debilidades que están presentes en el área de talento humano y cada una de las Oportunidades y Amenazas a las cuales se debe enfrentar la organización.			
<p>Matriz DOFA de Talento Humano</p>	Factores Externos		
	Oportunidades	Amenazas	
	<p>ORGANIZACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Globalización de la información 2. Apertura de nuevos mercados 3. Alianzas estratégicas 4. Ubicación geográfica 5. Alianzas o contactos con clientes o proveedores del exterior <p>TALENTO HUMANO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad laboral 2. Procesos de Talento Humano estructurados bajo el SQC 3. Promoción interna y crecimiento profesional y personal 4. Crecimiento empresarial nacional e internacional 	<p>ORGANIZACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descoordinación entre los frentes político, económico y social 2. Incremento del índice de desempleo 3. Nuevos competidores 4. Conocimiento y análisis de la competencia internacional <p>TALENTO HUMANO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura salarial y modelo de compensación 2. Personal con perfiles altamente atractivos para la competencia en departamentos tales como: Aseguramiento, Ventas, Auditoría. 3. Planes de formación y de bienestar escasos 4. Condiciones de infraestructura poco agradables al ingreso 	
	Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento y legalidad en los procesos de pago de nómina y novedades 2. Clima organizacional positivo y generador de alto compromiso 3. Cumplimiento de las exigencias de ley en la contratación 4. Herramientas tecnológicas para el desarrollo de los diferentes procesos de Talento Humano 	<p>Diseño e implementación del subsistema de desarrollo, provisión y mantenimiento para potenciar el talento humano de las diferentes áreas de la organización, buscando con ello la profesionalización de los colaboradores y generar un alto nivel de compromiso en todos los cargos, aprovechando las alianzas estratégicas con los clientes y proveedores, la globalización de la información y las capacidades internas de la compañía.</p>	<p>Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión, desarrollo y mantenimiento para lograr equipos de trabajo enfocados a generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa, también personas con la capacidad de afrontar el desarrollo de nuevos mercados, los cuales permiten la consolidación de la operación local e internacional así como el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos, sacando el mayor provecho de las capacidades internas de la organización, buscando con ello minimizar el impacto de los nuevos competidores, el incremento del desempleo, lo cual repercute en menos clientes que adquieren el producto ofrecido y la falta de conocimiento de la competencia internacional.</p>
	Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de selección con insuficiencias 2. Inducción y entrenamiento poco estructurado e ineficaz 3. Planes de formación y capacitación sin cobertura total y desalineado a las necesidades de la empresa 4. Alta rotación de la fuerza comercial 5. Evaluación de desempeño ineficaz 6. Actividades de bienestar escasas 7. Sistemas de remuneración poco atractivos 8. Deficiencia en la comunicación como herramienta fundamental de la gestión 	<p>Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión, desarrollo y mantenimiento con el objetivo de evaluar y fortalecer las competencias de los colaboradores, buscando con esto tener talento humano preparado para afrontar los procesos de desarrollo de mercados y consolidación de la operación tanto a nivel local como internacional, para garantizar óptimos procesos que incrementen la satisfacción del cliente, aprovechando la ubicación geográfica y el soporte que brindan las alianzas estratégicas con las que actualmente cuenta la compañía.</p>	<p>Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión y desarrollo, para lograr equipos de trabajo competentes y comprometidos a generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa, también personas con la capacidad de afrontar el desarrollo de nuevos mercados, los cuales permiten la consolidación de la operación local e internacional, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos, sacando el mayor provecho de las capacidades internas de la organización y minimizando la influencia de los frentes políticos, económicos y sociales que puedan desestabilizar a la organización.</p>
II. Análisis del mercado laboral			
Factores como procesos de selección con insuficiencias, debilidades en la inducción y entrenamiento del personal, planes de formación y capacitación poco estructurados a las necesidades de la organización, alta rotación comercial, debilidades del programa de evaluación del desempeño, pocas actividades de bienestar y sistemas de remuneración poco atractivos son desventajas que no permiten garantizar la profesionalización del personal, ni colaboradores comprometidos en su gestión. Así mismo éstos aspectos pueden generar procesos de comercialización y atención a clientes externos que no están alineados con la razón de ser de la organización.			<p>Objetivo/Perspectiva</p> <p>Asegurar el desarrollo de un personal idóneo, profesional y comprometido en todos los cargos</p> <p>Incrementar la satisfacción de los clientes con una oportuna y adecuada atención y oferta de servicios</p>
III. Análisis de tecnología			
La globalización de la información a partir de las herramientas tecnológicas permite que los clientes tengan acceso y cercanía constante con la organización, lo que favorece una comunicación bidireccional que favorece la satisfacción de los clientes.			<p>Objetivo/Perspectiva</p> <p>Incrementar la satisfacción de los clientes con una oportuna y adecuada atención y oferta de servicios</p>
IV. Análisis de legislación vigente			
La descoordinación entre los frentes políticos, económicos y sociales genera dificultades en el normal desarrollo de las actividades comerciales y laborales de la organización, haciendo los procesos más densos y lentos tanto para los clientes internos como externos.			<p>Objetivo/Perspectiva</p> <p>Asegurar el desarrollo de un personal idóneo, profesional y comprometido en todos los cargos</p> <p>Incrementar la satisfacción de los clientes con una oportuna y adecuada atención y oferta de servicios</p>
V. Análisis de la competencia			
Factores tales como las alianzas estratégicas, la ubicación geográfica y las alianzas o contactos con clientes o proveedores del exterior permiten a la organización tener una amplia y sólida experiencia a la hora de abrir nuevas operaciones tanto en el mercado nacional como internacional; sin embargo lo relacionado con el conocimiento y análisis de la competencia internacional es una desventaja a la hora de establecer estrategias de mercadeo para llegar a nuevos clientes.			<p>Objetivo/Perspectiva</p> <p>Desarrollar el mercado, consolidando la operación local e internacional</p>
V. Análisis de la economía			
El incremento del índice de desempleo minimiza la opción a las personas de obtener ingresos para iniciar los procesos de ahorro programado para viajes con la organización, así mismo los nuevos competidores tales como los bancos, las compañías de financiamiento, las cajas de compensación familiar, los fondos de empleados, las grandes superficies, las cooperativas, los multivacacionales, entre otros hace que el cliente prefiera otros métodos de acceso a capital para realizar sus planes de viajes. No obstante el poder realizar apertura de nuevos mercados le da la oportunidad a la organización de llegar a más clientes con el fin de que sea el servicio ofrecido más atractivo que las otras opciones presentes en el mercado.			<p>Objetivo/Perspectiva</p> <p>Generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa</p> <p>Desarrollar el mercado, consolidando la operación local e internacional</p>

Fuente: Elaboración propia

Continuando en la misma matriz el siguiente paso fue la identificación de imperativos estratégicos, proceso que se divide en dos partes, la primera está relacionada con la identificación puntual de los objetivos estratégicos de la compañía establecidos en su planeación estratégica y las metas que se buscan cumplir para lograr dichos objetivos. La segunda parte consistía en detallar los objetivos estratégicos de talento humano, describirlos claramente, y alinearlos a los imperativos estratégicos de la organización con su respectiva meta a cumplir.

Tabla N° 5 Identificación de imperativas estratégicos

1. Imperativos estratégicos

Para definir los imperativos estratégicos, se debe reflexionar acerca de cuáles son las áreas de resultados sobre las que se quiere influir.

	Nombre del imperativo	Descripción	Resultado/Perspectiva/Objetivo
1	Utilidades y patrimonio Generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa.	Incremento de las ventas de plan de ahorro en un 117% Recaudo en un 115% Ventas de servicios turísticos en un 198% Disminución de los GNC en un 56%	<u>Al 2020 se busca lograr los siguientes resultados:</u> Ventas de plan de ahorro para viajar (117%) Recaudos (115%) Venta de servicios turísticos (198%) Giros no comisionables (56%)
2	Satisfacción Alcanzar el 89% la satisfacción de los clientes con una oportuna y adecuada atención y oferta de servicios	Identificar y responder de manera efectiva y oportuna las necesidades de los clientes.	Nivel de satisfacción 89%
3	Consolidar operación Desarrollar el mercado, consolidando la operación local e internacional, logrando ampliar el número de oficinas en dos países latinoamericanos:, Ecuador y Costa Rica, para el año 2017	Abrir nuevos mercados en países latinoamericanos con el fin de competir internacionalmente.	Ampliación de oficinas en 2 países más de Latinoamérica: Ecuador y Costa Rica para el año 2017

4	Recursos humanos Asegurar el desarrollo de un personal idóneo, profesional y comprometido en todos los cargos, garantizando que el 97% del personal tenga una calificación en la evaluación de desempeño por encima de 4,2	Garantizar que el personal de la compañía tenga las competencias para el desarrollo exitoso de sus labores, que permitan un óptimo desempeño.	Personal competente con calificación por encima de 4,2 (97%)
---	--	---	--

	Nombre del objetivo Estratégico	Descripción	Resultado	Indicador de logro
1	Diseño e implementación del subsistema de desarrollo, provisión y mantenimiento para potencializar el talento humano de las diferentes áreas de la organización, buscando con ello la profesionalización de los colaboradores y generar un alto nivel de compromiso en todos los cargos, aprovechando las alianzas estratégicas con los clientes y proveedores, la globalización de la información y las capacidades internas de la compañía.	Establecer planes de formación y capacitación en temáticas alineadas a las necesidades de la organización, así mismo implementar un plan de inducción y entrenamiento que valide la preparación del recurso humano para desempeñar adecuadamente su cargo, por otra parte ajustar el programa de evaluación de desempeño, generar un plan de bienestar y seguridad y salud en el trabajo atractivo y con mayor cobertura, establecer los indicadores de gestión por cargo, así como realizar un estudio salarial al interior de la compañía., con el objetivo de tener una talento humano más preparado para lograr las metas de la organización.	Asegurar el desarrollo de un personal idóneo, profesional y comprometido en todos los cargos	Personal competente con calificación por encima de 4,2 (97%)
2	Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión, desarrollo y mantenimiento con el objetivo de evaluar y fortalecer las competencias de los colaboradores, buscando con esto tener talento humano preparado para afrontar los procesos de desarrollo de mercados y consolidación de la operación tanto a nivel local como internacional, para garantizar óptimos procesos que incrementen	Estructurar y ejecutar planes de formación y capacitación en temáticas alineadas a las necesidades de la organización, así mismo implementar un plan de inducción y entrenamiento que valide la preparación del recurso humano para desempeñar adecuadamente su cargo, por otra parte ajustar el programa de evaluación de desempeño con retroalimentaciones y planes de acción claros y pertinentes por cargo, implementar un plan de carrera con visión a futuro, generar un plan de bienestar y seguridad y salud en el trabajo atractivo y con mayor cobertura, establecer los indicadores de gestión	Asegurar el desarrollo de un personal idóneo, profesional y comprometido en todos los cargos Desarrollar el mercado, consolidando la operación local e internacional Incrementar la satisfacción de los clientes con una oportuna y adecuada atención	Personal competente con calificación por encima de 4,2 (97%) Ampliación de oficinas en 2 países más de Latinoamérica: Ecuador y Costa Rica Nivel de satisfacción 89%

	la satisfacción del cliente, aprovechando la ubicación geográfica y el soporte que brindan las alianzas estratégicas con las que actualmente cuenta la compañía.	por cargo, buscando con esto preparar a los colaboradores para los nuevos proyectos, así como para incentivar el incremento de su productividad y el mejoramiento de la prestación de los servicios a los clientes.	y oferta de servicios	
3	Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión, desarrollo y mantenimiento para lograr equipos de trabajo enfocados a generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa, también personas con la capacidad de afrontar el desarrollo de nuevos mercados, los cuales permiten la consolidación de la operación local e internacional así como el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos, sacando el mayor provecho de las capacidades internas de la organización, buscando con ello minimizar el impacto de los nuevos competidores, el incremento del desempleo, lo cual repercute en menos clientes que adquieran el producto ofrecido y la falta de conocimiento de la competencia internacional.	Estructurar planes de formación y capacitación en temáticas alineadas a las necesidades de la organización enfocados primordialmente a los procesos misionales (ventas, recaudos y servicio al cliente), así mismo implementar un plan de inducción y entrenamiento que valide la preparación del recurso humano para desempeñar adecuadamente su cargo, ajustar el programa de evaluación de desempeño con retroalimentaciones y planes de acción claros y pertinentes por cargo, implementar un plan de carrera con visión a futuro, generar un plan de bienestar y seguridad y salud en el trabajo atractivo y con mayor cobertura, establecer los indicadores de gestión por cargo, con el objetivo de preparar a los colaboradores para los nuevos proyectos, así como para incentivar el incremento de su productividad y el mejoramiento de la prestación de los servicios a los clientes.	<p>Generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa</p> <p>Incrementar la satisfacción de los clientes con una oportuna y adecuada atención y oferta de servicios</p> <p>Desarrollar el mercado, consolidando la operación local e internacional</p> <p>Énfasis en el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos y en el portafolio de inversión</p>	<p>Ventas de plan de ahorro para viajar (117%)</p> <p>Recaudos (115%)</p> <p>Venta de servicios turísticos (198%)</p> <p>Giros no comisionables (56%)</p> <p>Nivel de satisfacción 89%</p> <p>Apertura de oficinas en 3 países de latinoamerica: Perú, Ecuador y Costa Rica</p> <p>Rendimiento del portafolio (92%)</p>

4	<p>Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión y desarrollo, para lograr equipos de trabajo competentes y comprometidos a generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa, también personas con la capacidad de afrontar el desarrollo de nuevos mercados, los cuales permiten la consolidación de la operación local e internacional, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos, sacando el mayor provecho de las capacidades internas de la organización y minimizando la influencia de los frentes políticos, económicos y sociales que puedan desestabilizar a la organización.</p>	<p>Establecer programas de reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, capacitación, formación y evaluación de desempeño con el fin de lograr la profesionalización del talento humano y una alta permanencia, así mismo generar un plan de bienestar y seguridad y salud en el trabajo atractivo, robusto y con mayor cobertura, con el fin de preparar a los colaboradores para los nuevos proyectos, así como para incentivar el incremento de su productividad y el mejoramiento de la prestación de los servicios a los clientes.</p>	<p>Generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa</p> <p>Énfasis en el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos y en el portafolio de inversión</p> <p>Desarrollar el mercado, consolidando la operación local e internacional</p>	<p>Ventas de plan de ahorro para viajar (117%) Recaudos (115%) Venta de servicios turísticos (198%) Giros no comisionables (56%)</p> <p>Rendimiento del portafolio (92%)</p> <p>Apertura de oficinas en 3 países de Latinoamérica: Perú, Ecuador y Costa Rica</p>
---	---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso fue diligenciar la parte de la matriz que especifica los imperativos estratégicos que se desean lograr en el tiempo en el cual está planteada la visión de la empresa, año a año, detallando las metas a cumplir para cada uno de estos periodos de tiempo y esto obviamente alineado a unos objetivos estratégicos de talento humano.

Tabla N° 6 Matriz para el cumplimiento de los imperativos estratégicos

Áreas de resultados	Imperativos estratégicos	Objetivos estratégicos	Forma de medición	Indicadores de resultados					
				Metas					
				Año 1 (2015)	Año 2 (2016)	Año 3 (2017)	Año 4 (2018)	Año 5 (2019)	Año 6 (2020)
Talento humano Gerencia Administrativa Nacional Comité ejecutivo	Asegurar el desarrollo de un personal idóneo, profesional y comprometido en todos los cargos, garantizando que el 97% del personal tenga una calificación en la evaluación de desempeño por encima de 4,2	Diseño e implementación del subsistema de desarrollo, provisión y mantenimiento para potencializar el talento humano de las diferentes áreas de la organización, buscando con ello la profesionalización de los colaboradores y generar un alto nivel de compromiso en todos los cargos, aprovechando las alianzas estratégicas con los clientes y proveedores, la globalización de la información y las capacidades internas de la compañía.	Resultados de la evaluación de desempeño año tras año	Indicador de personal competente ≥ 93% por encima del 4,2 como calificación total	Indicador de personal competente ≥ 94% por encima del 4,3 como calificación total	Indicador de personal competente ≥ 94% por encima del 4,4 como calificación total	Indicador de personal competente ≥ 95% por encima del 4,6 como calificación total	Indicador de personal competente ≥ 95% por encima del 4,8 como calificación total	Indicador de personal competente ≥ 96% por encima del 5,0 como calificación total

Talento humano Gerencia Administrativa Nacional Gerencia de Planeación y proyectos Servicio al cliente Comité ejecutivo	Asegurar el desarrollo de un personal idóneo, profesional y comprometido en todos los cargos, garantizando que el 97% del personal tenga una calificación en la evaluación de desempeño por encima de 4,2	Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión, desarrollo y mantenimiento con el objetivo de evaluar y fortalecer las competencias de los colaboradores, buscando con esto tener talento humano preparado para afrontar los procesos de desarrollo de mercados y consolidación de la operación tanto a nivel local como internacional, para garantizar óptimos procesos que incrementen la satisfacción del cliente, aprovechando la ubicación geográfica y el soporte que brindan las alianzas estratégicas con las que actualmente cuenta la compañía.	Resultados de la evaluación de desempeño año tras año	Indicador de personal competente $\geq 93\%$ por encima del 4,2 como calificación total	Indicador de personal competente $\geq 94\%$ por encima del 4,3 como calificación total	Indicador de personal competente $\geq 94\%$ por encima del 4,4 como calificación total	Indicador de personal competente $\geq 95\%$ por encima del 4,6 como calificación total	Indicador de personal competente $\geq 95\%$ por encima del 4,8 como calificación total	Indicador de personal competente $\geq 96\%$ por encima del 5,0 como calificación total
	Desarrollar el mercado, consolidando la operación local e internacional, logrando la ampliación de oficinas en 2 países más de Latinoamérica: Ecuador y Costa Rica, para el año 2015		Cumplimiento de apertura de oficinas a nivel internacional de acuerdo a lo proyectado	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 88,4%	Apertura de oficina en Costa Rica	Apertura de oficina en Ecuador	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 88,7%	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 88,8%	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 89,0%
	Incrementar en un 89% la satisfacción de los clientes con una oportuna y adecuada atención y oferta de servicios		Resultado de las encuestas de satisfacción		Lograr un índice de satisfacción del cliente del 88,5%	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 88,6%			

Talento humano Gerencia Administrativa nacional Ventas Recaudos Servicio al cliente Servicios turísticos Gerencia de Planeación y proyectos Vicepresidencia Financiera Comité ejecutivo	Generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa, incrementando las ventas de plan de ahorro en un 117%, así mismo los recaudos en un 115%, las ventas de servicios turísticos en un 198% y disminuyendo los GNC en un 56%	Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión, desarrollo y mantenimiento para lograr equipos de trabajo enfocados a generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa, también personas con la capacidad de afrontar el desarrollo de nuevos mercados, los cuales permiten la consolidación de la operación local e internacional así como el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos, sacando el mayor provecho de las capacidades internas de la organización, buscando con ello minimizar el impacto de los nuevos competidores, el incremento del desempleo, lo cual repercute en menos	Análisis periódico y anual de los resultados de ventas, recaudos, venta de servicios turísticos y disminución de giros no comisionables.	Presupuesto de ventas Plan de ahorro para viajes 7.502.000 Presupuesto de recaudo 124.389 Presupuesto de ventas de servicios turísticos 89.065 Presupuesto GNC 30.283	Presupuesto de ventas Plan de ahorro para viajes 8.252.200 Presupuesto de recaudo 136.828 Presupuesto de ventas de servicios turísticos 102.425 Presupuesto GNC 32.021	Presupuesto de ventas Plan de ahorro para viajes 9.077.420 Presupuesto de recaudo 150.511 Presupuesto de ventas de servicios turísticos 117.789 Presupuesto GNC 33.858	Presupuesto de ventas Plan de ahorro para viajes 9.985.162 Presupuesto de recaudo 165.562 Presupuesto de ventas de servicios turísticos 135.457 Presupuesto GNC 35.800	Presupuesto de ventas Plan de ahorro para viajes 10.983.046 Presupuesto de recaudo 182.118 Presupuesto de ventas de servicios turísticos 155.776 Presupuesto GNC 37.854	Presupuesto de ventas Plan de ahorro para viajes 12.082.046 Presupuesto de recaudo 200.330 Presupuesto de ventas de servicios turísticos 179.142 Presupuesto GNC 40.026
	Incrementar en un 89% la satisfacción de los clientes con una oportuna y adecuada atención y oferta de servicios		Resultado de las mediciones anuales de satisfacción del cliente	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 88,4%	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 88,5%	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 88,6%	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 88,7%	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 88,8%	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 89,0%
	Desarrollar el mercado, consolidando la operación local e internacional, logrando la ampliación de oficinas en 2 países más de Latinoamérica: Ecuador y Costa Rica, para el año 2016 - 2017		Cumplimiento de apertura de oficinas a nivel internacional de acuerdo a lo proyectado	Apertura de oficina en Ecuador	Apertura de oficina en Costa Rica				
			Resultados obtenidos periódicamente en los rendimientos del portafolio	Manejo de los recursos monetarios 16.011	Manejo de los recursos monetarios 17.612	Manejo de los recursos monetarios 19.373	Manejo de los recursos monetarios 21.310	Manejo de los recursos monetarios 23.441	Manejo de los recursos monetarios 25.785

		clientes que adquieran el producto ofrecido y la falta de conocimiento de la competencia internacional.							
Talento humano Gerencia Administrativa nacional Ventas Recaudos Servicio al cliente Servicios turísticos Gerencia de Planeación y proyectos Vicepresidencia Financiera Comité ejecutivo	Generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa, incrementando las ventas de plan de ahorro en un 117%, así mismo los recaudos en un 115%, las ventas de servicios turísticos en un 198% y disminuyendo los GNC en un 56% Desarrollar nuevos productos y servicios turísticos y en el portafolio de inversión, con el fin de lograr un 92% de rendimiento del portafolio. Desarrollar el mercado,	Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión y desarrollo, para lograr equipos de trabajo competentes y comprometidos a generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa, también personas con la capacidad de afrontar el desarrollo de nuevos mercados, los cuales permiten la consolidación de la operación local e internacional, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos, sacando el mayor provecho de las	Análisis periódico y anual de los resultados de ventas, recaudos, venta de servicios turísticos y disminución de giros no comisionables. Resultados obtenidos periódicamente en los rendimientos del portafolio Cumplimiento de apertura de oficinas a nivel internacional de acuerdo a lo proyectado	Presupuest o de ventas Plan de ahorro para viajes 7.502.000 Presupuest o de recaudo 124.389 Presupuest o de ventas de servicios turísticos 89.065 Presupuest o GNC 30.283 Manejo de los recursos monetarios 16.011	Presupuest o de ventas Plan de ahorro para viajes 8.252.200 Presupuest o de recaudo 136.828 Presupuest o de ventas de servicios turísticos 102.425 Presupuest o GNC 32.021 Manejo de los recursos monetarios 17.612 Apertura de oficina en Costa Rica	Presupuest o de ventas Plan de ahorro para viajes 9.077.420 Presupuest o de recaudo 150.511 Presupuest o de ventas de servicios turísticos 117.789 Presupuest o GNC 33.858 Manejo de los recursos monetarios 19.373m Apertura en Ecuador	Presupuest o de ventas Plan de ahorro para viajes 9.985.162 Presupuest o de recaudo 165.562 Presupuest o de ventas de servicios turísticos 135.457 Presupuest o GNC 35.800 Manejo de los recursos monetarios 21.310	Presupuest o de ventas Plan de ahorro para viajes 10.983.046 Presupuest o de recaudo 182.118 Presupuest o de ventas de servicios turísticos 155.776 Presupuest o GNC 37.854 Manejo de los recursos monetarios 23.441	Presupuest o de ventas Plan de ahorro para viajes 12.082.046 Presupuest o de recaudo 200.330 Presupuest o de ventas de servicios turísticos 179.142 Presupuest o GNC 40.026 Manejo de los recursos monetarios 25.785

	consolidando la operación local e internacional, logrando la ampliación de oficinas en 2 países más de Latinoamérica: Ecuador y Costa Rica, para el año 2016 - 2017	capacidades internas de la organización y minimizando la influencia de los frentes políticos, económicos y sociales que puedan desestabilizar a la organización.							
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Luego viene una de las fases más importantes del establecimiento del plan estratégico de talento humano y es el mapa estratégico, ya que es allí donde a partir de los objetivos estratégicos, se plantean los planes de acción, junto con sus indicadores (eficacia, eficiencia y efectividad), descripción breve de la situación actual con relación a ese proyecto o acción que se propone, fechas, responsables, áreas involucradas, evidencias y recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Tabla N° 7 Mapa estratégico

Unidad:		Indicador			Situación actual	Meta	Fecha		PERSONA RESPONSABLE	ÁREAS INVOLUCRADAS	EVIDENCIA DE TERMINACIÓN	RECURSOS ADICIONALES
Objetivo	Planes	Eficacia	Eficiencia	Efectividad			Inicial	Final				
Diseño e implementación del subsistema de desarrollo, provisión y mantenimiento para potencializar el talento humano de las diferentes áreas de la organización, buscando con ello la profesionalización de los colaboradores y generar un alto nivel de compromiso en todos los cargos, aprovechando las alianzas estratégicas con los clientes y proveedores, la globalización de la información y las capacidades internas de la	Plan de formación y capacitación a nivel nacional (Presencial y metodología E-learning)	(Acciones de formación ejecutadas / Acciones de formación programadas)*100 (Cantidad de personas evaluadas con resultados >= 4,0 / Cantidad total de personas capacitadas) * 100	(Presupuesto gastado en las acciones formativas / Presupuesto proyectado para las acciones formativas) *100	(Cantidad de personas que obtuvieron puntuaciones >= a lo esperado por la organización en la evaluación de desempeño / Cantidad de personas evaluadas en el periodo) *100	Actualmente existe un plan de formación pero no tiene una cobertura a nivel nacional, así mismo no es evaluada la efectividad de las mismas	Cumplir el 100% del plan de formación establecido, involucrando a las sucursales	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Líderes de todos los procesos y Gerentes de Sucursal	Indicadores de gestión de acuerdo a lo establecido en el SGC	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos
	Desarrollo del plan de inducción y entrenamiento	(Procesos de inducción y entrenamiento realizados / Procesos de inducción y entrenamiento programados) *100 (Temáticas de inducción vistas / Temáticas de inducción programadas) *100 (Cantidad de personas evaluadas con resultados >= 4,0/ Cantidad total de personas que	(Presupuesto gastado en las inducciones y entrenamientos / Presupuesto proyectado para las inducciones y entrenamientos) *100	Nota: Este indicador se debe medir antes y después de cada acción de formación y capacitación, así como periódicamente para	El proceso de inducción está muy desestructurado, se puede manejar con algunas personas y con otras no; en cuanto al entrenamiento no existe un protocolo estructurado y genera una mala	Estandarizar el proceso de inducción corporativa y entrenamiento a nivel nacional	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Líderes de todos los procesos y Gerentes de Sucursal	Evaluaciones de la inducción corporativa y cumplimiento de temáticas vistas	Papel, equipo de cómputo, personal de las diferentes áreas

compañía.		asistieron a la inducción y entrenamiento) * 100		validar el impacto en los resultados de la organización.	preparación de los colaboradores a la hora de llegar a desarrollar sus actividades							
	Progra ma de capacita ción especial izada para el persona l de Talento Human o	(Acciones de formación ejecutadas / Acciones de formación programadas)*100 (Cantidad de personas evaluadas con resultados >= 4,0 / Cantidad total de personas capacitadas) * 100	(Presupues to gastado en las acciones formativas / Presupuest o proyectado para las acciones formativas) *100		Actualment e las personas que laboran en Talento Humano a nivel nacional no cuentan con la suficiente capacitació n, entrenamie nto y actualizaci ón en temas afines al departamen to, lo cual genera errores, reprocesos y constante solicitud de apoyo por parte de la oficina central en Bogotá	Cumplir el 100% del plan de capacita ción program ado con el personal de Talento Human o	Enero de 2016	Diciem bre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano, Gerencia Administrati va Nacional y Gerentes de sucursal	Evaluacion es de las acciones formativas aplicadas al personal de Talento Humano	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos

Progra ma de bienesta r empres arial	(Actividades de bienestar ejecutadas / Actividades de bienestar programadas) +100 (Cantidad de personas evaluadas con niveles de satisfacción >=85% / Cantidad de personas evaluadas) *100	(Presupues to gastado en las actividades de bienestar / Presupuest o proyectado para las actividades de bienestar) *100	Las actividades de bienestar que se ejecutan actualment e son muy pocas y no tienen la suficiente cobertura a nivel nacional	Cumplir al 100% con las activida des de bienesta r, en las cuales por lo menos en una se incluya a las familias de los colabor adores	Enero de 2016	Diciem bre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Evaluacion es de satisfacció n e Indicadore s de gestión e acuerdo a los establecido en e SGC	Presupuesto, personal de Talento Humano y empresas externas
Plan de medició n de clima organiz acional	(Cantidad de personas que participaron en la medición / Cantidad de personas totales en la organización) *100	(Presupues to gastado en la medición de clima organizaci onal / Presupuest o proyectado para la medición de clima organizaci onal) *100 (Tiempo utilizado en la medición de clima organizaci onal / Tiempo proyectado para la medición	En el año 2015 se realizó la medición de clima organizacio nal con la herramient a Gran Empleador a una población de 793 personas a nivel nacional. Los resultados arrojados evidencian planes de acciones que deben ser implementa dos a la mayor	Planes de acción con cumpli miento por encima del 80% en las esferas identific adas como interven ción inmedia ta, según los resultad os arrojado s en al medció n de clima	Enero de 2016	Diciem bre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Planes de acción de acuerdo a la medición de clima organizaci onal	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos

		de clima organizacional) *100	brevedad posible.	organizacional.						
Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	<p>(Actividades ejecutadas en el SG- SST / Actividades programadas en el SG- SST) *100</p> <p>(Cantidad de personas que participan en las actividades del SG- SST / Cantidad de personas convocadas a participar en las actividades del SG-SST) * 100</p> <p>(Cantidad de personas evaluadas con resultados >= 4,0 / Cantidad total de personas capacitadas) * 100</p>	(Presupuesto gastado en las actividades del SG- SST / Presupuesto proyectado para la ejecución de las actividades del SG-SST) *100	Al día de hoy se cuenta con el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, pero muchas de las actividades no se han ejecutado o las personas no participan activamente	Cumplir el 100% de las actividades del Sistema de SST, según resolución 1443 y una cobertura a >= 90% de las personas convocadas	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Evaluaciones de las capacitaciones e Indicadores de gestión e acuerdo a los establecido en e SGC	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, ARL
Programa de evaluación de desempeño	(Cantidad de personas que participaron en la evaluación / Cantidad de personas totales programadas para evaluación) *100	(Tiempo utilizado en el proceso de evaluación de desempeño / Tiempo proyectado para la gestión de evaluación) *100	La evaluación de desempeño actual no tuvo amplia cobertura a nivel nacional, por tratarse de un pilotaje, para futuras mediciones se sugiera	Cumplir con un porcentaje >= al 90% de personas evaluadas, y con un indicador >= a 97% de personas con puntuación	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano, Gerencia Administrativa Nacional y Líderes de todas las áreas, todo el personal	Indicadores de gestión e acuerdo a los establecido en e SGC, de igual forma las evaluaciones individuales de cada colaborador	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano

			ampliar la población objetivo e implementar planes de acción con los resultados arrojados.	iones por encima del asignado por la alta gerencia de la compañía						
Proyecto o estructuración de indicadores de gestión para todos los cargos de la organización	(Cantidad de cargos con indicadores estructurados / Cantidad total de cargos de la organización) *100	(Tiempo utilizado en el proceso de creación de indicadores / Tiempo proyectado para la gestión de creación de indicadores) *100	En la actualidad no todos los cargos tienen indicadores de gestión, lo cual dificulta evaluar el desempeño de los colaboradores	Cumplir con el 100% de los cargos con indicadores de gestión estructurados	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Manuales de funciones y perfiles de cargo	Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano
Desarrollo de un estudio salarial por medio de una empresa externa	(Actividades del estudio salarial realizadas / Actividades generales programadas para el estudio salarial) *100	(Tiempo utilizado en el estudio salarial / Tiempo proyectado para el estudio salarial) *100	Dentro de la organización no existe una política o estructura salarial, lo cual evidencia que no es claro este aspecto en comparación con la competencia y el mercado laboral, lo anterior se	Cumplir al 100% el estudio de acuerdo a fechas y cobertura programados	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano y Comité Ejecutivo	Informe del estudio salarial	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos

					refleja en los resultados arrojados en la medición de clima organizacional.							
Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión, desarrollo y mantenimiento con el objetivo de evaluar y fortalecer las competencias de los colaboradores, buscando con esto tener talento humano preparado para afrontar los procesos de desarrollo de mercados y consolidación de la operación tanto a nivel local como internacional, para garantizar óptimos procesos que incrementen la satisfacción del cliente,	Plan sucesora	(Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad de actividades programadas) *100	(Tiempo utilizado en las actividades programadas en el plan sucesoral/ Tiempo proyectado para la ejecución de las actividades contempladas en el programa de plan sucesoral) *100	(Cantidad de personas que obtuvieron puntuaciones \geq a lo esperado por la organización en la evaluación de desempeño / Cantidad de personas evaluadas en el periodo) *100	Actualmente se está desarrollando un proyecto de Plan sucesoral, no obstante esta en proceso de ajuste y requiere del apoyo de algunos miembros de la Junta Directiva para su ejecución	Cumplir el 100% de las actividades establecidas en el proyecto del Plan sucesoral	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano y Comité Ejecutivo	Evaluación de candidatos y planes de acción de los elegidos	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos
	Plan de formación y capacitación a nivel nacional (Presencial y metodología E-learning)	(Acciones de formación ejecutadas / Acciones de formación programadas)*100 (Cantidad de personas evaluadas con resultados \geq 4,0 / Cantidad total de personas capacitadas) * 100	(Presupuesto gastado en las acciones formativas / Presupuesto proyectado para las acciones formativas) *100	(Cantidad de personas con niveles de satisfacción \geq al esperado por la organización	Actualmente existe un plan de formación pero no tiene una cobertura a nivel nacional, así mismo no es evaluada la efectividad de las	Cumplir el 100% del plan de formación establecido, involucrando a las sucursales	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Líderes de todos los procesos y Gerentes de Sucursal	Indicadores de gestión de acuerdo a lo establecido en el SGC	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos

aprovechando la ubicación geográfica y el soporte que brindan las alianzas estratégicas con las que actualmente cuenta la compañía.				ón / cantidad de personas evaluadas) * 100	mismas							
	Desarrollo del plan de inducción y entrenamiento	(Procesos de inducción y entrenamiento realizados / Procesos de inducción y entrenamiento programados) *100 (Temáticas de inducción vistas / Temáticas de inducción programadas) *100 (Cantidad de personas evaluadas con resultados >= 4,0 / Cantidad total de personas que asistieron a la inducción y entrenamiento) * 100	(Presupuesto gastado en las inducciones y entrenamientos / Presupuesto proyectado para las inducciones y entrenamientos) *100	Nota: Este indicador se debe medir antes y después de cada actividad desarrollada por Talento Humano, así como periódicamente para validar el impacto en los resultados de la organización.	El proceso de inducción está muy desestructurado, se puede manejar con algunas personas y con otras no; en cuanto al entrenamiento no existe un protocolo estructurado y genera una mala preparación de los colaboradores a la hora de llegar a desarrollar sus actividades	Estandarizar el proceso de inducción corporativa y entrenamiento a nivel nacional	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Líderes de todos los procesos y Gerentes de Sucursal	Evaluaciones de la inducción corporativa y cumplimiento de temáticas vistas	Papel, equipo de cómputo, personal de las diferentes áreas
	Programa de capacitación especializada para el personal de	(Acciones de formación ejecutadas / Acciones de formación programadas)*100 (Cantidad de personas evaluadas	(Presupuesto gastado en las acciones formativas / Presupuesto proyectado		Actualmente las personas que laboran en Talento Humano a nivel nacional no cuentan	Cumplir el 100% del plan de capacitación programado con el	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano, Gerencia Administrativa Nacional y Gerentes de sucursal	Evaluaciones de las acciones formativas aplicadas al personal de Talento Humano	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos

	Talento Humano	con resultados $\geq 4,0$ / Cantidad total de personas capacitadas) * 100	para las acciones formativas) *100		con la suficiente capacitación, entrenamiento y actualización en temas afines al departamento, lo cual genera errores, reprocesos y constante solicitud de apoyo por parte de la oficina central en Bogotá	personal de Talento Humano						
	Programa de bienestar empresarial	(Actividades de bienestar ejecutadas / Actividades de bienestar programadas) +100 (Cantidad de personas evaluadas con niveles de satisfacción $\geq 85\%$ / Cantidad de personas evaluadas) *100	(Presupuesto gastado en las actividades de bienestar / Presupuesto proyectado para las actividades de bienestar) *100		Las actividades de bienestar que se ejecutan actualmente son muy pocas y no tienen la suficiente cobertura a nivel nacional	Cumplir al 100% con las actividades de bienestar, en las cuales por lo menos en una se incluya a las familias de los colaboradores	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Evaluaciones de satisfacción e Indicadores de gestión e acuerdo a los establecido en e SGC	Presupuesto, personal de Talento Humano y empresas externas

Plan de medición de clima organizacional	(Cantidad de personas que participaron en la medición / Cantidad de personas totales en la organización) *100	(Presupuesto gastado en la medición de clima organizacional / Presupuesto proyectado para la medición de clima organizacional) *100 (Tiempo utilizado en la medición de clima organizacional / Tiempo proyectado para la medición de clima organizacional) *100	En el año 2015 se realizó la medición de clima organizacional con la herramienta a Gran Empleador a una población de 793 personas a nivel nacional. Los resultados arrojados evidencian planes de acciones que deben ser implementados a la mayor brevedad posible.	Planes de acción con cumplimiento por encima del 80% en las esferas identificadas como intervención inmediata, según los resultados arrojados en la medición de clima organizacional.	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Planes de acción de acuerdo a la medición de clima organizacional	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos
Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo	(Actividades ejecutadas en el SG- SST / Actividades programadas en el SG- SST) *100 (Cantidad de personas que participan en las actividades del SG-SST / Cantidad de personas convocadas a	(Presupuesto gastado en las actividades del SG- SST / Presupuesto proyectado para la ejecución de las actividades del SG-SST) *100	Al día de hoy se cuenta con el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, pero muchas de las actividades no se han ejecutado o	Cumplir el 100% de las actividades del Sistema de SST, según resolución 1443 y una cobertura a \geq 90% de las	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Evaluaciones de las capacitaciones e Indicadores de gestión e acuerdo a los establecido en e SGC	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, ARL

		participar en las actividades del SG-SST) * 100 (Cantidad de personas evaluadas con resultados >= 4,0 / Cantidad total de personas capacitadas) * 100			las personas no participan activamente	personas convocadas						
	Programa de evaluación de desempeño	(Cantidad de personas que participaron en la evaluación / Cantidad de personas totales programadas para evaluación) *100	(Tiempo utilizado en el proceso de evaluación de desempeño / Tiempo proyectado para la gestión de evaluación) *100		La evaluación de desempeño actual no tuvo amplia cobertura a nivel nacional, por tratarse de un pilotaje, para futuras mediciones se sugiera ampliar la población objetivo e implementar planes de acción con los resultados arrojados.	Cumplir con un porcentaje >= al 90% de personas evaluadas, y con un indicador >= a 97% de personas con puntuaciones por encima del asignado por la alta gerencia de la compañía	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano, Gerencia Administrativa Nacional y Líderes de todas las áreas, todo el personal	Indicadores de gestión e acuerdo a los establecido en el SGC, de igual forma las evaluaciones individuales de cada colaborador	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano
	Proyecto o estructuración de indicadores de	(Cantidad de cargos con indicadores estructurados / Cantidad total de cargos de la organización) *100	(Tiempo utilizado en el proceso de creación de indicadores / Tiempo		En la actualidad no todos los cargos tienen indicadores de gestión,	Cumplir con el 100% de los cargos con indicad	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Manuales de funciones y perfiles de cargo	Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano

	gestión para todos los cargos de la organización		proyectado para la gestión de creación de indicadores) *100		lo cual dificulta evaluar el desempeño de los colaboradores	ores de gestión estructurados						
	Desarrollo de un estudio salarial por medio de una empresa externa	(Actividades del estudio salarial realizadas / Actividades generales programadas para el estudio salarial) *100	(Tiempo utilizado en el estudio salarial / Tiempo proyectado para el estudio salarial) *100		Dentro de la organización no existe una política o estructura salarial, lo cual evidencia que no es claro este aspecto en comparación con la competencia y el mercado laboral, lo anterior se refleja en los resultados arrojados en la medición de clima organizacional.	Cumplir al 100% el estudio de acuerdo a fechas y cobertura programados	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano y Comité Ejecutivo	Informe del estudio salarial	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos
Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión, desarrollo y mantenimiento para lograr	Plan sucesoral	(Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad de actividades programadas) *100	(Tiempo utilizado en las actividades programadas en el plan sucesoral/ Tiempo	(Cantidad de personas que obtuvieron puntuaciones \geq a lo	Actualmente se está desarrollando un proyecto de Plan sucesoral, no obstante esta en	Cumplir el 100% de las actividades establecidas en el proyect	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano y Comité Ejecutivo	Evaluación de candidatos y planes de acción de los elegidos	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos

equipos de trabajo enfocados a generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa, también personas con la capacidad de afrontar el desarrollo de nuevos mercados, los cuales permiten la consolidación de la operación local e internacional así como el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos, sacando el mayor provecho de las capacidades internas de la organización, buscando con ello minimizar el impacto de			proyectado para la ejecución de las actividades contempladas en el programa de plan sucesoral) *100	esperado por la organización en la evaluación de desempeño / Cantidad de personas evaluadas en el periodo) *100	proceso de ajuste y requiere del apoyo de algunos miembros de la Junta Directiva para su ejecución	o del Plan sucesoral							
	Plan de formación y capacitación a nivel nacional (Presencial y metodológica E-learning)	(Acciones de formación ejecutadas / Acciones de formación programadas)*100 (Cantidad de personas evaluadas con resultados >= 4,0 / Cantidad total de personas capacitadas) * 100	(Presupuesto gastado en las acciones formativas / Presupuesto proyectado para las acciones formativas) *100	(Cantidad de personas con niveles de satisfacción >= al esperado por la organización /	Actualmente existe un plan de formación pero no tiene una cobertura a nivel nacional, así mismo no es evaluada la efectividad de las mismas	Cumplir el 100% del plan de formación establecido, considerando las sucursales	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Líderes de todos los procesos y Gerentes de Sucursal	Indicadores de gestión de acuerdo a lo establecido en el SGC	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos	
	Desarrollo del plan de inducción y entrenamiento	(Procesos de inducción y entrenamiento realizados / Procesos de inducción y entrenamiento programados) *100 (Temáticas de inducción vistas / Temáticas de inducción programadas) *100 (Cantidad de personas evaluadas con resultados >=	(Presupuesto gastado en las inducciones y entrenamientos / Presupuesto proyectado para las inducciones y entrenamientos) *100	cantidad de personas evaluadas) * 100 (Número de puntos tramitados / número de puntos presupuestados) * 100 (Pesos recaudados acumulados / presupuest	El proceso de inducción está muy desestructurado, se puede manejar con algunas personas y con otras no; en cuanto al entrenamiento no existe un protocolo estructurado	Estandarizar el proceso de inducción corporativa y entrenamiento a nivel nacional	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Líderes de todos los procesos y Gerentes de Sucursal	Evaluaciones de la inducción corporativa y cumplimiento de temáticas vistas	Papel, equipo de cómputo, personal de las diferentes áreas	

los nuevos competidores, el incremento del desempleo, lo cual repercute en menos clientes que adquieran el producto ofrecido y la falta de conocimiento de la competencia internacional.		4,0 / Cantidad total de personas que asistieron a la inducción y entrenamiento) * 100		o acumulado) * 100 (Pesos vendidos acumulados / presupuesto o acumulado) * 100 (Valor GNC ejecutado acumulado / valor acumulado presupuesto) * 100 (Rendimientos financieros obtenidos acumulados / presupuesto o acumulado) * 100 (Cronograma fortalecimiento del patrimonio ejecutado / cronograma programado	o y genera una mala preparación de los colaboradores a la hora de llegar a desarrollar sus actividades Actualmente las personas que laboran en Talento Humano a nivel nacional no cuentan con la suficiente capacitación, entrenamiento y actualización en temas afines al departamento, lo cual genera errores, reprocesos y constante solicitud de apoyo por parte de la oficina central en Bogotá										
	Programa de capacitación especializada para el personal de Talento Humano	(Acciones de formación ejecutadas / Acciones de formación programadas)*100 (Cantidad de personas evaluadas con resultados >= 4,0 / Cantidad total de personas capacitadas) * 100	(Presupuesto gastado en las acciones formativas / Presupuesto proyectado para las acciones formativas) *100		Cumplir el 100% del plan de capacitación programado con el personal de Talento Humano	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano, Gerencia Administrativa Nacional y Gerentes de sucursal	Evaluaciones de las acciones formativas aplicadas al personal de Talento Humano	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos				

Progra ma de bienesta r empres arial	(Actividades de bienestar ejecutadas / Actividades de bienestar programadas) +100 (Cantidad de personas evaluadas con niveles de satisfacción >=85% / Cantidad de personas evaluadas) *100	(Presupues to gastado en las actividades de bienestar / Presupuest o proyectado para las actividades de bienestar) *100	o) * 100 (Cronogra ma de evaluación hotelera ejecutado / cronogram a programad o) * 100 (Cronogra ma de inversión inmobiliari o ejecutado / cronogram a programad o) * 100	Las actividades de bienestar que se ejecutan actualment e no son tan atractivos para el personas	Cumplir al 100% con las activida des de bienesta r, en las cuales por lo menos en una se incluya a las familias de los colabor adores	Enero de 2016	Diciem bre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Evaluacion es de satisfacció n e Indicadore s de gestión e acuerdo a los establecido en el SGC	Presupuesto, personal de Talento Humano y empresas externas
Plan de medició n de clima organiz acional	(Cantidad de personas que participaron en la medición / Cantidad de personas totales en la organización) *100	(Presupues to gastado en la medición de clima organizaci onal / Presupuest o proyectado para la medición de clima organizaci onal) *100 (Tiempo utilizado en la medición de clima organizaci onal / Tiempo proyectado para la medición	Nota: Este indicador se debe medir antes y después de cada actividad desarrollad a por Talento Humano, así como periódicam ente para validar el impacto en los resultados de la organizaci ón.	En el año 2015 se realizó la medición de clima organizacio nal con la herramient a Gran Empleador a una población de 793 personas a nivel nacional. Los resultados arrojados evidencian planes de acciones que deben ser implementa dos a la mayor	Cobertu ra de más del 80% de la poblaci ón activa al moment o de realizar la medició n de clima organiz acional	Enero de 2016	Diciem bre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Planes de acción de acuerdo a la medición de clima organizaci onal	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos

		de clima organizacional) *100	brevedad posible.						
Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	<p>(Actividades ejecutadas en el SG- SST / Actividades programadas en el SG- SST) *100</p> <p>(Cantidad de personas que participan en las actividades del SG-SST / Cantidad de personas convocadas a participar en las actividades del SG-SST) * 100</p> <p>(Cantidad de personas evaluadas con resultados $\geq 4,0$ / Cantidad total de personas capacitadas) * 100</p>	(Presupuesto gastado en las actividades del SG- SST / Presupuesto proyectado para la ejecución de las actividades del SG-SST) *100	<p>Al día de hoy se cuenta con el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, pero muchas de las actividades no se han ejecutado o las personas no participan activamente</p> <p>Cumplir el 100% de las actividades del Sistema de SST, y una cobertura $\geq 90\%$ de las personas convocadas</p>	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Evaluaciones de las capacitaciones e Indicadores de gestión e acuerdo a los establecido en e SGC	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, ARL
Programa de evaluación de desempeño	(Cantidad de personas que participaron en la evaluación / Cantidad de personas totales programadas para evaluación) *100	(Tiempo utilizado en el proceso de evaluación de desempeño / Tiempo proyectado para la gestión de evaluación) *100	<p>La evaluación de desempeño actual no tuvo amplia cobertura a nivel nacional, por tratarse de un pilotaje, para futuras mediciones se sugiera</p> <p>Cumplir con un porcentaje \geq al 90% de personas evaluadas, y con un indicador \geq a 97% de personas con puntuación</p>	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano, Gerencia Administrativa Nacional y Líderes de todas las áreas, todo el personal	Indicadores de gestión e acuerdo a los establecido en el SGC, de igual forma las evaluaciones individuales de cada colaborador	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano

					ampliar la población objetivo e implementar planes de acción con los resultados arrojados.	iones por encima del asignado por la alta gerencia de la compañía						
	Proyecto o estructuración de indicadores de gestión para todos los cargos de la organización	(Cantidad de cargos con indicadores estructurados / Cantidad total de cargos de la organización) *100	(Tiempo utilizado en el proceso de creación de indicadores / Tiempo proyectado para la gestión de creación de indicadores) *100		En la actualidad no todos los cargos tienen indicadores de gestión, lo cual dificulta evaluar el desempeño de los colaboradores	Cumplir con el 100% de los cargos con indicadores de gestión estructurados	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Manuales de funciones y perfiles de cargo	Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano
Diseño e implementación del subsistema de planeación, provisión y desarrollo, para lograr equipos de trabajo competentes y comprometidos a generar los recursos necesarios y la estructura de patrimonio apropiado para una adecuada	Desarrollo de un estudio salarial por medio de una empresa externa	(Actividades del estudio salarial realizadas / Actividades generales programadas para el estudio salarial) *100	(Tiempo utilizado en el estudio salarial / Tiempo proyectado para el estudio salarial) *100	(Número de puntos tramitados / número de puntos presupuestados) * 100 (Pesos recaudados acumulados / presupuestados) * 100 (Pesos	Dentro de la organización no existe una política o estructura salarial, lo cual evidencia que no es claro este aspecto en comparación con la competencia y el mercado laboral, lo anterior se	Cumplir al 100% el estudio de acuerdo a fechas y cobertura programados	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano y Comité Ejecutivo	Informe del estudio salarial	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos

gestión de inversión, repartición de utilidades y crecimiento de la empresa, también personas con la capacidad de afrontar el desarrollo de nuevos mercados, los cuales permiten la consolidación de la operación local e internacional, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos, sacando el mayor provecho de las capacidades internas de la organización y minimizando la influencia de los frentes políticos, económicos y sociales que puedan desestabilizar a la organización.				vendidos acumulados / presupuestado * 100 (Valor GNC ejecutado acumulado / valor acumulado presupuestado) * 100 (Rendimientos financieros obtenidos acumulados / presupuestado) * 100 (Cronograma fortalecimiento del patrimonio ejecutado / cronograma programado) * 100 (Cronograma de evaluación hotelera ejecutado /	refleja en los resultados arrojados en la medición de clima organizacional. En la actualidad se cuenta con manuales de funciones y perfiles de cargo, sin embargo muchos de ellos se encuentran desactualizados en pruebas psicotécnicas y en Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo y para algunos cargos ya creados no existe el perfil. De igual manera no se ha estructurado el proceso de entrega formal a								
	Actualización y ajustes de los manuales de funciones y perfiles de cargo	(Cantidad de manuales de funciones ajustados / Cantidad de manuales total de la organización) *100	(Tiempo utilizado en el proceso de actualización de manuales / Tiempo proyectado para el proceso de ajuste de manuales) *100	Cumplir con el 100% de actualización de manuales de perfiles de cargo	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Manuales de funciones y perfiles de cargo; así mismo actas de entrega y memorandos donde se valide la entrega de los documentos mencionados	Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano			

				cronograma programado) * 100 (Cronograma de inversión inmobiliario ejecutado / cronograma programado) * 100	todos los colaboradores							
	Plan de reclutamiento y selección de personal a nivel organizacional (nacional e internacional)	(Actividades ejecutadas en el desarrollo del plan / Actividades programadas para el desarrollo del plan) *100	(Tiempo utilizado en el proceso de desarrollo del plan / Tiempo proyectado para el desarrollo del plan) *100	Nota: Este indicador se debe medir antes y después de cada actividad desarrollada por Talento Humano, así como periódicamente para validar el impacto en los resultados de la	Actualmente existe un manual que indica la manera de desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal, sin embargo existen algunas actividades y herramientas que no están funcionando adecuadamente	Lograr el establecimiento de un modelo de reclutamiento y selección que cumpla con las expectativas de las áreas usuarias	Enero de 2016	Diciembre de 2016	Talento Humano	Dirección de Talento Humano, Gerencia Administrativa Nacional	Manual de Talento humano actualizado, Indicadores de cumplimiento de los procesos de selección	Presupuesto, Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano, Consultores externos

	Progra ma de entrega y capacita ción en manual es de funcion es	(Cantidad de personas que hayan recibido el manual de funciones / Cantidad total de personas de la organización) *100 (Cantidad de personas evaluadas con resultados >= 4,0 / Cantidad total de personas capacitadas) * 100	(Tiempo utilizado en el proceso de entrega de los manuales / Tiempo proyectado para el desarrollo de la entrega y capacitació n de los manuales de funciones) *100	organizaci ón.	En la actualidad se cuenta con manuales de funciones y perfiles de cargo, sin embargo muchos de ellos se encuentran desactualiz ados en pruebas psicotécnic as y en Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo y para algunos cargos ya creados no existe el perfil. De igual manera no se ha estructurad o el proceso de entrega formal a todos los colaborado res	Cumplir con el 100% de la entrega al 100% de las persona s de las áreas adminis trativas, recaudo s, servicio s turístico s y ventas (Ejecuti vas)	Enero de 2016	Diciem bre de 2016	Talento Humano	Todas las áreas	Manuales de funciones y perfiles de cargo; así mismo actas de entrega y memorand os donde se valide la entrega de los documentos mencionad os	Papel, equipo de cómputo, personal de Talento Humano
--	--	---	--	-------------------	---	--	------------------	--------------------------	-------------------	--------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz completa es discutida por el personal de talento humano junto con las directivas de la organización, para este caso la Gerencia Administrativa Nacional y la Gerencia de Planeación y Proyectos, y de las múltiples revisiones se definen que serán establecidos 3 objetivos puntuales que son la meta y línea a seguir por parte de este departamento los cuales son:

Garantizar la profesionalización del personal

Fomentar un buen ambiente de trabajo

Promover el liderazgo, la innovación y la gestión del cambio en el personal.

A cada uno de estos objetivos se les asignaron una serie de proyectos que permitirán cumplir con lo propuesto, dichos objetivos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 8 Objetivos de Planeación Estratégica de Talento Humano 2015 - 2020

No.	Objetivo	Proyecto
1	Garantizar la profesionalización del personal	1. Ajuste al manual de funciones y perfil del cargo y hacer estudio salarial
		2. Plan de reclutamiento y selección de personal
		3. Elaboración y desarrollo del plan de inducción y entrenamiento
		4. Plan de formación y capacitación
		5. Redefinir las variables de la evaluación de desempeño
2	Fomentar un buen ambiente de trabajo	6. Establecer anualmente un programa de bienestar y el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
		7. Tomar acciones de mejora en el clima organizacional
3	Promover el liderazgo, la innovación y la gestión del	8. Implementar el Plan sucesoral
		9. Establecer procesos de coaching
		10. Promover el desarrollo de equipos primarios

	cambio en nuestro personal	11. Fortalecer la interiorización de los pilares organizacionales
--	----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Es importante considerar que del proceso inicial que se desarrolló con la matriz para la elaboración del Plan Estratégico de Talento Humano, no se desprenden los objetivos nueve, diez y once, ya que éstos fueron establecidos por la presidencia y las directivas como actividades que le impactarían a la nueva dinámica empresarial y al momento por el cual está atravesando la compañía actualmente.

En la tabla que se muestra a continuación se detallan los once proyectos propuestos para cada objetivo, para cada uno de ellos se establecieron las actividades que se deben llevar a cabo, los recursos necesarios, el presupuesto, el impacto esperado, los indicadores de gestión, el cronograma y los responsables de la ejecución.

Tabla N° 9 Objetivo No. 1 Garantizar la profesionalización del personal

Proyecto No. 1	DETALLE
Ajuste al manual de funciones y perfil del cargo y hacer estudio salarial	<p><u>ACTIVIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso de actualización y ajuste de todos los manuales de funciones y perfiles de cargo de toda la compañía, a partir de los documentos existentes con la restructuración de la nueva batería de pruebas psicotécnicas y plan estratégico de seguridad vial. Esta actividad se realizará con todos los jefes de área, los colaboradores y el departamento de aseguramiento. • Después de haberse realizado el proceso de ajuste a los manuales, se publicarán en

	<p>la página de Intranet de la empresa, junto con la política de planta de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el apoyo de una empresa consultora experta realizar un estudio salarial con el fin de identificar las escalas internas versus los salarios ofrecidos en el mercado.
	<p><u>RECURSOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo • Papelería • Recurso Humano
	<p><u>PRESUPUESTO</u> \$ 60.800.000</p>
	<p><u>IMPACTO ESPERADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al 100% el proceso de actualización y ajustes de los Manuales de funciones y perfiles de cargo, así como crear los perfiles de los cargos que actualmente no tienen. • Cumplir al 100% el proceso de estudio salarial
	<p><u>INDICADOR(ES)</u></p> <p>(Cantidad de manuales de funciones ajustados / Cantidad de manuales total de la organización) *100</p> <p>(Tiempo utilizado en el proceso de actualización de manuales / Tiempo proyectado para el proceso de ajuste de manuales) *100</p> <p>(Evaluación de salarios evaluados / Evaluación de todos los salarios de la organización) *100</p> <p>(Tiempo utilizado en el estudio salarial / Tiempo proyectado para el estudio salarial) *100</p>
	<p><u>RESPONSABLE</u> Director de Talento Humano, Coordinador de Talento Humano, Gerencia Administrativa Nacional.</p>

Proyecto No. 2	DETALLE
Plan de reclutamiento y selección de personal para toda la organización	<p><u>ACTIVIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el plan de reclutamiento y selección que permita optimizar los procesos, definir los recursos necesarios para dar respuestas oportunas, ajustar las actividades definidas actualmente y establecer las políticas de este proceso. • Vinculación de dos Psicólogos que de soporte a la gestión de selección. • Solicitar a la organización un espacio físico adecuado en donde se puedan realizar los procesos de aplicación de pruebas y entrevistas, esto aplica para Bogotá. • Realizar la alianza con entidades especializadas para el proceso de reclutamiento de hojas de vida (elempleo.com, zona job, entre otras) • Estructurar el manejo que se le dará a los procesos de selección para el área de ventas.
	<p><u>RECURSOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto pruebas psicotécnicas, empresas especializadas en reclutamiento de hojas de vida • Recurso humano: Dos Psicólogo que brinde soporte a los procesos de selección y proyectos a realizar. • Espacio físico para realizar la aplicación de pruebas y entrevistas, así como también un puesto de trabajo para las personas que ingresen • Papelería
	<p><u>PRESUPUESTO</u> \$ 53.100.000</p>
	<p><u>IMPACTO ESPERADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al 100% las actividades que se contemplen en el Plan de reclutamiento y selección
	<p><u>INDICADOR(ES)</u> (Actividades ejecutadas en el desarrollo del plan</p>

	/ Actividades programadas para el desarrollo del plan) *100
	(Tiempo utilizado en el proceso de desarrollo del plan / Tiempo proyectado para el desarrollo del plan) *100
	<u>RESPONSABLE</u> Director de Talento Humano, Coordinador de Talento Humano, Asistentes de Talento Humano sucursales, Gerente Administrativo Nacional.

Fuente: Elaboración propia.

Proyecto No. 3	DETALLE
Elaboración y desarrollo del Plan de Inducción y Entrenamiento	<u>ACTIVIDADES</u> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el plan de inducción y entrenamiento de la compañía, el cual implica el desarrollo de la gestión MENSUALMENTE, en el cual se incluirá a todo el personal que haya ingresado en ese mismo periodo, la acción formativa se llevará a cabo en una de las instalaciones de la organización y deberán apoyar el proceso los líderes o responsables de cada proceso. • La inducción personalizada deberá contemplar un módulo de ventas, salida de campo con Recaudos, procesos administrativos, procesos de la Agencia de viajes, y todo lo relacionado con Talento Humano. • A nivel de entrenamiento se desarrollará un cronograma que le permitirá a las personas adquirir los conocimientos necesarios para realizar su labor, así mismo les será entregado formalmente el Manual de funciones y perfil de cargo a los colaboradores. • Después de realizada la actualización y ajuste de los Manuales de funciones y perfiles de cargo se realizará la entrega formal a todos los colaboradores de la organización. • Así mismo encadenando este proceso con la ejecución de la Inducción y

	<p>entrenamiento se establecerá que a todo el personal desde el mismo ingreso a la compañía le será entregado este documento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el montaje de la Inducción E-learning con el fin de que todas las personas que ingresen a la compañía puedan tener autoaprendizaje constante. <p><u>RECURSOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Equipo de cómputo y parlantes • Video beam (Se solicita que el Departamento de Talento Humano en Bogotá tenga su propio equipo, y adicional a esto una extensión) • Papelería y material didáctico • Plataforma moodle e Inducción virtual <p><u>PRESUPUESTO</u> \$ 2.240.000</p> <p><u>IMPACTO ESPERADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al 100% el Plan de Inducción y entrenamiento a todo el personal que ingrese al compañía • Cumplir al 100% con la entrega de los Manuales de funciones y perfiles de cargo <p><u>INDICADOR(ES)</u></p> <p>(Procesos de inducción y entrenamiento realizados / Procesos de inducción y entrenamiento programados) *100</p> <p>(Temáticas de inducción vistas / Temáticas de inducción programadas) *100</p> <p>(Presupuesto gastado en las inducciones y entrenamientos / Presupuesto proyectado para las inducciones y entrenamientos) *100</p> <p>(Cantidad de personas evaluadas con resultados $\geq 4,0$ / Cantidad total de personas que asistieron a la inducción y entrenamiento) * 100</p> <p>(Cantidad de personas que hayan recibido el</p>
--	---

	<p>manual de funciones / Cantidad total de personas de la organización) *100</p> <p>(Tiempo utilizado en el proceso de entrega de los manuales / Tiempo proyectado para el desarrollo de la entrega y capacitación de los manuales de funciones) *100</p>
	<p><u>CRONOGRAMA</u></p> <p>Una inducción mensual</p> <p>Los entrenamientos dependen de los ingresos de personal a la compañía</p>
	<p><u>RESPONSABLE</u></p> <p>Director de Talento Humano, Coordinador de Talento Humano, Líderes de las áreas, Asistentes de Talento Humano sucursales, Gerentes Administrativos, Tecnología Informática.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Proyecto No. 4	DETALLE
Plan de formación y capacitación	<p><u>ACTIVIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las necesidades de formación y capacitación del personal y de acuerdo a la información recolectada construir el plan anual, buscando que dicho plan tenga cobertura a nivel nacional. • Por lo menos 3 temáticas serán manejadas de manera estándar para todas las ciudades. • Los temas que se incluirán en el plan de formación y capacitación serán: <u>Para la empresa de comercialización de planes de ahorro:</u> Liderazgo, servicio al cliente, habilidades comerciales, protocolo de atención telefónica, trabajo en equipo, etiqueta y protocolo empresarial, comunicación asertiva, manejo de las emociones, nuestro producto “Contrato de plan de ahorro para viajes”, conocimiento de planes y paquetes turísticos, aplicativo Google apps, redacción y ortografía, gestión por competencias, reinducción corporativa temáticas del Sistema de Seguridad y

	<p>Salud en el Trabajo e Inteligencia de negocios.</p> <p><u>Para la agencia de viajes</u></p> <p>Liderazgo, servicio al cliente, habilidades comerciales, protocolo de atención telefónica, trabajo en equipo, etiqueta y protocolo empresarial, comunicación asertiva, manejo de las emociones, nuestro producto “Contrato de plan de ahorro para viajes”, conocimiento de planes y paquetes turísticos, aplicativo Google apps, redacción y ortografía, trámites de viajes y visas, manejo de moneda nacional e internacional, geografía turística, manejo de aplicativo Zeus, Sabre, gestión por competencias, reinducción corporativa, temáticas del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo e Inteligencia de negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el plan de capacitación especializado para el personal de Talento Humano, con el fin de que todos se puedan actualizar y reforzar conocimientos fundamentales para el óptimo desarrollo de las actividades. • Una vez al año los Asistentes de Talento Humano y encargados de los procesos debe asistir a un encuentro que se realizará en la ciudad de Bogotá, en esta actividad se realizarán capacitaciones y actualizaciones al personal. <p><u>RECURSOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Equipo de cómputo y parlantes • Video beam (Se solicita que el Departamento de Talento Humano en Bogotá tenga su propio equipo, y adicional a esto una extensión) • Recurso humano (Personal interno y Consultores externos), para el caso de la formación virtual se requiere una persona especializada en desarrollo y montaje de cursos virtuales. • Papelería y material didáctico • Acceso a Internet y plataforma moodle
--	--

	<u>PRESUPUESTO</u>
	\$ 232.704.754
	<u>IMPACTO ESPERADO</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al 100% el Plan de formación, mayor cobertura de los planes de formación y capacitación a nivel nacional, conocimiento por parte de todo el personal sobre las acciones formativas a ejecutar durante el año. • Evaluaciones al 100% de la efectividad de los procesos formativos • Mínimo 3 cursos virtuales en el primer año, posteriormente y de acuerdo a la acogida de la plataforma virtual incrementar la cantidad.
	<u>INDICADOR(ES)</u>
	(Acciones de formación ejecutadas / Acciones de formación programadas)*100
	(Presupuesto gastado en las acciones formativas / Presupuesto proyectado para las acciones formativas) *100
	(Cantidad de personas evaluadas con resultados $\geq 4,0$ / Cantidad total de personas capacitadas) * 100
	<u>RESPONSABLE</u>
	Director de Talento Humano, Coordinador de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia.

Proyecto No. 5	DETALLE
Redefinir las variables de la evaluación de desempeño	<u>ACTIVIDADES</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el Programa de Evaluación de desempeño incluyendo variables tales como: Ajuste del diccionario de competencias, incluir indicadores de gestión, hacer más ligera la herramienta, establecer la opción de establecimiento de planes de acción de una manera más dinámica, ampliar los involucrados en el

	<p>proceso de evaluación, validar al aplicativo y sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el proceso de evaluación una vez al año • Redefinir el proceso de retroalimentación y plan de carrera por área.
	<p><u>PRESUPUESTO</u></p> <p>\$ 9.100.000</p>
	<p><u>IMPACTO ESPERADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al 100% del plan de actividades para ajustar el programa de evaluación de desempeño, así como la ejecución de la evaluación dos veces en el año.
	<p><u>INDICADOR(ES)</u></p> <p>(Cantidad de personas que participaron en la evaluación / Cantidad de personas totales programadas para evaluación) *100</p> <p>(Tiempo utilizado en el proceso de evaluación de desempeño / Tiempo proyectado para la gestión de evaluación) *100</p> <p>(Cantidad de personas que obtuvieron puntuaciones \geq a lo esperado por la organización / Cantidad de personas evaluadas en el periodo) *100</p>
	<p><u>RESPONSABLE</u></p> <p>Director de Talento Humano, Coordinador de Talento Humano, Asistentes de Talento Humano sucursales, Gerentes Administrativos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 10 Objetivo No. 2 Fomentar un buen ambiente de trabajo

Proyecto No.6	DETALLE
<p>Establecer anualmente un programa de bienestar y el Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo</p>	<p><u>ACTIVIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el plan de bienestar para toda la organización, definiendo los presupuestos asignados a cada una de las sucursales • Divulgar el plan de bienestar a todos los Gerentes Administrativos y Asistentes de Talento Humano de las sucursales al

	<p>inicio del año</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar mes a mes la ejecución de las actividades conforme a los presupuestos asignados • Incluir en el Plan de bienestar por lo menos una actividad que incluya a las familias de los colaboradores • Generar sensibilizaciones con los líderes de las áreas con el fin de que participen con sus equipos en las actividades planteadas • Estructurar el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, desarrollando un cronograma de actividades a ejecutar durante el año. Mes a mes desarrollar las actividades establecidas y de cada una de ellas tomar los registros pertinentes (planillas de asistencia, evaluaciones de eficacia, evaluación de la acción formativa). Programar con aseguramiento las fechas de reuniones para montar el sistema dentro de la plataforma.
	<p><u>RECURSOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto capacitación, bienestar y viáticos • Equipo de cómputo y parlantes • Video beam (Se solicita que el Departamento de Talento Humano en Bogotá tenga su propio equipo, y adicional a esto una extensión) • Papelería y material didáctico • Recurso humano: Consultores externos o funcionarios de la ARL
	<p><u>PRESUPUESTO</u> \$ 83.948.337</p>
	<p><u>IMPACTO ESPERADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al 100% el Plan de bienestar • Validar por medio de encuestas aplicadas de manera aleatoria la satisfacción del personal con relación a las actividades realizadas

	<p><u>INDICADOR(ES)</u></p> <p>(Actividades de bienestar ejecutadas / Actividades de bienestar programadas) +100</p> <p>(Presupuesto gastado en las actividades de bienestar / Presupuesto proyectado para las actividades de bienestar) *100</p> <p>(Cantidad de personas evaluadas con niveles de satisfacción $\geq 85\%$ / Cantidad de personas evaluadas) *100</p> <p>(Actividades ejecutadas en el SG- SST / Actividades programadas en el SG- SST) *100</p> <p>(Presupuesto gastado en las actividades del SG- SST / Presupuesto proyectado para la ejecución de las actividades del SG-SST) *100</p> <p>(Cantidad de personas que participan en las actividades del SG-SST / Cantidad de personas convocadas a participar en las actividades del SG-SST) * 100</p> <p>(Cantidad de personas evaluadas con resultados $\geq 4,0$ / Cantidad total de personas capacitadas) * 100</p> <p><u>RESPONSABLE</u></p> <p>Director de Talento Humano, Coordinador de Talento Humano, Analista de Seguridad y Salud en el trabajo Asistentes de Talento Humano sucursales, Gerentes Administrativos.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Proyecto No. 7	DETALLE
Tomar acciones de mejora en el Clima Organizacional	<p><u>ACTIVIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar cada una de las fases que dicha medición implica: Sensibilización, aplicación de encuestas, tabulación de resultados, presentación de informes, divulgación de resultados a todos los colaboradores. • Como complemento de la medición anual de Clima Organizacional, se establecerá a

	<p>nivel nacional la aplicación de ENTREVISTAS DE RETIRO a todo el personal de la compañía que se retire de manera voluntaria únicamente. Esta información deberá ser enviada mensualmente a la Coordinación de Talento Humano para su tabulación y entrega de informe a la Gerencia Administrativa Nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Convivencia de la compañía debe desarrollar las reuniones periódicas con el fin de evaluar las situaciones que afectan o favorecen el clima laboral con el fin de establecer acciones de mejora.
	<p><u>RECURSOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto medición Clima Organizacional • Equipo de cómputo • Video beam (Se solicita que el Departamento de Talento Humano en Bogotá tenga su propio equipo, y adicional a esto una extensión) • Papelería • Recurso humano: Consultores externos
	<p><u>PRESUPUESTO</u></p> <p>\$ 15.064.000</p>
	<p><u>IMPACTO ESPERADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al 100% las actividades para realizar la medición de clima organizacional y una cobertura del 80% de las personas convocadas a participar en la medición
	<p><u>INDICADOR(ES)</u></p> <p>(Cantidad de personas que participaron en la medición / Cantidad de personas totales en la organización) *100</p> <p>(Presupuesto gastado en la medición de clima organizacional / Presupuesto proyectado para la medición de clima organizacional) *100</p>

	(Tiempo utilizado en la medición de clima organizacional / Tiempo proyectado para la medición de clima organizacional) *100
	<u>RESPONSABLE</u> Director de Talento Humano, Coordinador de Talento Humano, Asistentes de Talento Humano sucursales, Gerentes Administrativos, Gerencia Administrativa Nacional

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 11 Objetivo No. 3 Promover el liderazgo, la innovación y la gestión del cambio en nuestro personal

Proyecto No. 8	DETALLE
Implementar el Plan sucesoral	<u>ACTIVIDADES</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ajustar el Plan Sucesoral actual de acuerdo a los lineamientos dados por la Junta Directiva • Generar un cronograma de actividades que permitan cumplir con el Plan sucesoral
	<u>RECURSOS</u> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto capacitación, formación, actualizaciones , Coaching, Mentoring y viáticos • Equipo de cómputo y parlantes • Video beam (Se solicita que el Departamento de Talento Humano en Bogotá tenga su propio equipo, y adicional a esto una extensión) • Papelería y material didáctico
	<u>PRESUPUESTO</u> \$ 80.000.000
	<u>IMPACTO ESPERADO</u> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al 100% el Plan sucesoral con las personas seleccionadas
	<u>INDICADOR(ES)</u>

	<p>(Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad de actividades programadas) *100</p> <p>(Tiempo utilizado en las actividades programadas en el plan sucesoral/ Tiempo proyectado para la ejecución de las actividades contempladas en el programa de plan sucesoral) *100</p>
	<p><u>RESPONSABLE</u></p> <p>Director de Talento Humano, Coordinador de Talento Humano, Gerente Administrativo Nacional y Junta Directiva</p>

Fuente: Elaboración propia.

Proyecto No. 9	DETALLE
Establecer procesos de coaching	<p><u>ACTIVIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el apoyo de Consultores externos especializados desarrollar procesos de coaching para líderes y colaboradores, con el fin de que sean desarrolladas sus habilidades y competencias.
	<p><u>RECURSOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Equipo de cómputo y parlantes • Video beam (Se solicita que el Departamento de Talento Humano en Bogotá tenga su propio equipo, y adicional a esto una extensión) • Papelería y material didáctico • Recurso humano: Consultores externos
	<p><u>PRESUPUESTO</u></p> <p>\$ 60.000.000</p>
	<p><u>IMPACTO ESPERADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al 100% el programa de coaching
	<p><u>INDICADOR(ES)</u></p> <p>(Cantidad de personas convocadas / Cantidad de personas que realizaron el proceso de coaching) *100</p> <p>(Tiempo utilizado en las actividades programadas</p>

	en el proceso de coaching/ Tiempo proyectado para la ejecución del proceso de coaching) *100
	<u>RESPONSABLE</u> Director de Talento Humano, Coordinador de Talento Humano, Gerente Administrativo Nacional y Comité Ejecutivo

Fuente: Elaboración propia.

Proyecto No.10	DETALLE
Promover el desarrollo de equipos primarios	<u>ACTIVIDADES</u> <ul style="list-style-type: none"> • A partir de la generación de nuevos proyectos que se generen en el proceso de desarrollo y ajuste al plan estratégico de la organización se establecerán grupos primarios interdisciplinarios los cuales se responsabilizarán de la ejecución, seguimiento y entrega a la alta gerencia de los mismos. • Se establecerán planes de trabajo planeados y cronogramas puntuales que permitirán evaluar los avances, alcances, responsables y metas a cumplir en cada uno de los proyectos.
	<u>RECURSOS</u> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Equipo de cómputo y parlantes • Salas de reunión • Papelería y material didáctico
	<u>PRESUPUESTO</u> \$ 5.000.000
	<u>IMPACTO ESPERADO</u> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al 100% el cronograma de actividades proyectadas y en los tiempos establecidos
	<u>INDICADOR(ES)</u> (Cantidad de actividades ejecutadas por proyecto / Cantidad de actividades proyectadas por proyecto) *100

	(Tiempo utilizado en las actividades de cada proyecto/ Tiempo proyectado para la ejecución de cada proyecto) *100
	<u>RESPONSABLE</u> Comité Ejecutivo, Equipos de trabajo, Departamento de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia.

Proyecto No.11	DETALLE
Fortalecer la interiorización de los pilares organizacionales	<u>ACTIVIDADES</u> <ul style="list-style-type: none"> • Por medio de sensibilizaciones generadas en espacios de formación se involucrará cada pilar organizacional alineándolos a las actividades que ejecutan los colaboradores y resaltando su importancia para el cumplimiento de los objetivos de la compañía. • Anualmente se establecerá una actividad de sensibilización para cada uno de los pilares por medio de actividades de comunicación apoyados con el departamento de Mercadeo que permitan identificar las características primordiales del pilar y su aplicación en las acciones que emprende cada colaborador.
	<u>RECURSOS</u> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Equipo de cómputo y parlantes • Salas de reunión • Papelería y material didáctico
	<u>PRESUPUESTO</u> \$ 10.000.000
	<u>IMPACTO ESPERADO</u> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al 100% las actividades propuestas
	<u>INDICADOR(ES)</u> (Cantidad de actividades ejecutadas realizadas / Cantidad de actividades proyectadas) *100

	<u>RESPONSABLE</u> Comité Ejecutivo, Equipos de trabajo, Departamento de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Se puede concluir que hoy en día en todas las organizaciones es vital e importante aprovechar las bondades que ofrece el implementar un proceso de planeación estratégica en todas las unidades de negocio que componen la organización, siendo aún más representativo el aporte que el Departamento de Talento Humano pueda realizar alineando su forma de trabajar a las políticas y estrategias de las compañías, ya que llevar a cabo la ejecución de un buen proceso de planeación estratégica en este área, permitirá preparar a la entidad, para que ésta pueda hacer frente al entorno cambiante y así pueda aprovechar al máximo los cambios positivos o negativos que sucedan, con el fin no sólo de anticiparse a estos y estar un paso adelante, sino también saber cómo se deben manejar de manera efectiva.

La planeación del departamento de talento humano debe permitir potencializar las capacidades y talentos de los empleados, así como seleccionar y contratar a las personas correctas, lo cual llevará al consiguiente incremento de la productividad. Lo anterior, pone de manifiesto cómo el área de gestión humana se convertirá en un socio estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales.

El objetivo del presente trabajo fue diseñar el plan estratégico integral del departamento de Talento Humano de la organización. Cumpliendo con este propósito, planteamos los siguientes objetivos específicos: Diseñar el plan estratégico integral del departamento de Talento Humano de la organización, realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de Talento Humano, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes, identificar los objetivos estratégicos del departamento de Talento Humano y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización, establecer las estrategias y acciones acordes que permitan dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el plan estratégico integral de Talento Humano y diseñar los indicadores de gestión que permitan medir las acciones de mejora e intervención propuestas en el plan estratégico de Talento Humano.

Se llegó a la conclusión que la metodología que mejor se podía adecuar, para alcanzar las metas antes planteadas, era aquella basada en una secuencia de cuatro fases: Primera. Quiénes somos, Segunda. Dónde y cómo estamos, Tercera. A dónde queremos ir y Cuarta. Cómo llegamos. Con las cuales se pudo abarcar integralmente cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa Colombiana de turismo objeto de estudio.

Las personas que participaron en esta investigación, a través de la realización de encuestas y entrevistas, lograron reconocer los procesos que corresponden al área de talento humano de la organización, lo que le permitió identificar al grupo investigador factores que representan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la misma.

De acuerdo con la información obtenida en relación con los factores internos, los aspectos que representan las mayores fortalezas de la empresa son los relacionados con la contratación,

nómina y evaluación de periodo de prueba, y los aspectos que representan las principales debilidades son los relacionados con, bienestar, capacitación e inducción y entrenamiento.

Teniendo en cuenta los factores externos, las principales amenazas están relacionadas con lo concerniente al salario e incentivos, la estructura misma del área de talento humano, bienestar, salud ocupacional y capacitación, y las oportunidades están determinadas por el proceso de selección e inducción, la comunicación y el trabajo en equipo, la trayectoria de la compañía, la promoción interna y la contratación.

En relación con el horizonte estratégico del área de talento humano, luego de analizar los datos obtenidos en esta investigación, se llegó a la conclusión de que los objetivos del departamento que ayudarán a la organización a la consecución de sus objetivos, son: garantizar la profesionalización del personal, medir el desempeño de los colaboradores, fomentar el buen ambiente de trabajo, y promover el liderazgo, gestión del cambio e innovar en la administración de personal con la inclusión del componente tecnológico.

Se concluyó que las estrategias o proyectos que permitirán cumplir con los objetivos del Departamento de Talento Humano son: ajuste al manual de funciones y perfil del cargos, estructuración del plan de reclutamiento y de selección, elaboración y desarrollo del plan de inducción y entrenamiento, establecimiento de las necesidades de formación y capacitación, redefinir las variables del programa de evaluación de desempeño, estructuración de un plan de bienestar y sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, toma de acciones en relación con el clima organizacional, diseño e implementación del plan sucesoral, procesos de coaching,

desarrollo de equipos primarios y fortalecimiento de la interiorización de los pilares organizacionales.

Para que estos proyectos tengan un resultado exitoso, es importante tener en cuenta que la toma e implementación de decisiones, no es solo responsabilidad de las cabezas de la organización, sino que también es primordial contar con la participación activa de todas las personas que la integran, a través de la formulación, implementación y evaluación de las estrategias.

Recomendaciones

Para la organización y futuras investigaciones realizadas, tomando en cuenta tanto las fortalezas, como limitaciones que arrojó el presente estudio, se mencionan las siguientes recomendaciones:

Dar a conocer a los stakeholders a través de un proceso de retroalimentación, los resultados obtenidos en el presente estudio, a fin de que todos conozcan los alcances y beneficios que trae tanto para la organización como para sus colaboradores la implementación de la planeación estratégica integral del departamento de talento humano. De este modo, dichos grupos de interés podrán ser promotores e impulsores de las estrategias y acciones planteadas.

Teniendo en cuenta que por razones asociadas a tiempo y acceso a las diferentes sedes de la organización, no fue posible ahondar más sobre las percepciones de los colaboradores frente a los

procesos de talento humano, se recomienda para futuras investigaciones, tener mayor acercamiento y realizar el levantamiento de la información de forma más presencial, ya que esto permite realizar entrevistas más enriquecedoras y también analizar ciertos factores del contexto que pueden fundamentar y justificar lo dicho por las personas que participan.

Para que el ejercicio de planeación estratégica no se quede en el papel, es importante contar con el apoyo de la alta dirección, desde la aprobación del plan hasta el seguimiento, para generar compromiso en todas las instancias de la organización; adicionalmente, definir claramente el rol que cada persona va a desempeñar y fomentar una cultura de mejoramiento continuo, ya que la planificación debe ser un proceso constante sujeto a adaptación y cambios.

La planificación del área de talento humano debe estar ligada a los objetivos estratégicos de la entidad, por esto se recomienda realizar un despliegue de dichos objetivos a todos los colaboradores de la empresa, para que estos sepan claramente hacia dónde quiere ir la organización y cuál es el impacto de la labor de cada uno para el cumplimiento de los objetivos, crecimiento y no establecerse en una zona de confort.

Para los casos en los que se establezcan metas a largo plazo, se debe realizar un seguimiento y monitoreo constante a los indicadores y avance de las acciones propuestas, ya que esto permitirá tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

Referencias

- Amaya, J. (2010). *El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica*. Universidad Nacional de Colombia. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia. Pág 1- 7.
- Amorocho, H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C., Quiñonez, M. (2009). *Planeación estratégica del largo plazo: Una necesidad de corto plazo*. Revista pensamiento y gestión.(N° 26), 161 – 213.
- Arnau, J. Anguera, M. Gómez, J. (1990). *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento*. Universidad de Murcia. Pág, 255.
- Castillo, F. (2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. Asociación de egresados y graduados de la pontificia universidad católica de Perú. Perú.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación. Novena edición.
- Duck, J. (2002). *El monstruo del cambio. El factor humano como elemento decisivo para estimula o frustrar el cambio en la empresa*. Editorial: Three Rivers Press
- Eyzaguirre, N. (2006). *Metodología integrada para la planeación estratégica*. Ministerio de educación secretaria de planificación estratégica. Lima. Perú
- Gutiérrez, M & Piedrahita, C. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Facultad de ciencias sociales y humanas departamento de Psicología. Medellín.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Ed. McGraw-Hill.

- Maldonado & Silva. (2009). *Planeación estratégica integral para la panificadora el Minuto de Dios de la ciudad de Bogotá D.C.* Universidad de la Salle, Facultad de administración de empresas.
- Moreno, Z., Caballero, A. Bastidas, E. (2010). *Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: Herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios.* Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado.
- Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Administración.* México: Editorial Pearson Educación. 8 Edición.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal.* México: Editorial Thomson
- Salazar, O.(2009). *La Gerencia del Talento Humano bajo la perspectiva de la condición humana.* Revista facultad de ciencias económicas. Vol XVIII, (1), 155 – 178.
- Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para Pymes innovadoras. Revista escuela de administración de negocios. (47), 34 -45.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica.* México: Ed. Limusa.
- Torrado, M. (2004). *Estudios de encuesta.* Metodología de la investigación educativa (231-257) Barcelona: La muralla.
- Valdés, V. Monteagudo, Y. Martínez, C. *Procedimiento para el plan estratégico en entidades turísticas de Villa Clara.* Revista retos Turísticos. Vol XXVII, (3),2008

Apéndices

1. Formato de Encuesta. (Ver tabla N° 12 encuesta de identificación de fortalezas y debilidades del departamento de talento humano)
2. Entrevistas percepción de los procesos de talento humano (jefes)
3. Entrevistas personal de talento humano
4. Entrevistas aplicadas
5. Consentimientos informados

Tabla N° 12 Encuesta de identificación de fortalezas y debilidades del Departamento de Talento Humano

ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Marque con una "X" el área a la cual pertenece y el nivel de su cargo actual

CARGO		AREA / PROCESO	
Vicepresidente		Administrativa	
Gerente		Ventas	
Director		Recaudos	
Coordinador		Viajes Circular	
Lider / Asistente			
Analista			
Asesor / Gestor de servicios			
Auxiliar /Secretaria			

A continuación encontrará una serie de subprocesos de Talento Humano con algunos factores que evidencian el desempeño del área, usted deberá marcar con una "X" una sola opción de acuerdo a su percepción u opinión, para ello existen 4 opciones de respuesta

CAPACIDAD	FACTOR (ASUNTO)	FORTALEZA		DEBILIDAD	
		Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Debilidad Menor	Debilidad Mayor
		Este aspecto es fuerte en la organización	Este aspecto es fuerte pero debemos mejorar	Este aspecto es débil pero NO representa un riesgo para la organización	Este aspecto es débil y representa un riesgo para la organización
SELECCIÓN	1	Proceso estructurado, definido y claro para toda la organización			
	2	Perfiles de cargo actualizados y afines a la realidad			
	3	Pruebas psicotécnicas confiables			
	4	Entrevistas efectivas y a profundidad			
	5	Claridad de las condiciones del cargo por parte de los candidatos desde el inicio del proceso de selección			
CONTRATACIÓN	1	Solicitud de documentos pertinentes y necesarios para la vinculación			
	2	Tiempo de contratación corto y efectivo			
	3	Proceso de afiliaciones acordes a la ley y efectivos en el tiempo			
	4	Claridad de los términos de la contratación			
	5	Afiliaciones a seguridad social (Salud, Pensión, Riesgos profesionales, Caja de compensación familiar)			
INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO	1	Contenidos adecuados y suficientes para iniciar labores			
	2	Duración adecuada del tiempo de inducción			
	3	Verificación de la asimilación de los contenidos de la inducción			
	4	Entrenamiento específico en el cargo			
	5	Entrega formal de manuales de funciones			

REMUNERACIÓN	1	Salarios acordes a los cargos y competitivos en el mercado laboral				
	2	Incentivos atractivos y motivantes al personal				
	3	Salario ligado a productividad y/o cumplimiento de metas				
	4	Beneficios salariales extralegales				
NOMINA	1	Pagos oportunos y conforme a lo pactado en el contrato				
	2	Manejo de novedades efectivo y conforme a lo establecido en la ley				
	3	Tecnología y software adecuados para el manejo de la nómina				
	4	Solución de inconvenientes de nómina en tiempos oportunos y satisfactorios				
EVALUACIÓN DE PERIODO DE PRUEBA	1	Proceso de retroalimentación oportuna y asertiva				
	2	Generación de planes de acción a partir de la evaluación de periodo de prueba				
	3	Estandarización del proceso de evaluación de periodo de prueba				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1	Proceso estructurado y claro para toda la organización				
	2	Evaluación efectiva y acorde a las necesidades del cargo				
	3	Contenido de la evaluación integral y acorde a las necesidades de las áreas y la organización				
	4	Desarrollo de retroalimentación de resultados				
	5	Establecimiento de planes de acciones y mejora a partir de los resultados				
			FORTALEZA		DEBILIDAD	
CAPACIDAD	FACTOR (ASUNTO)		Este aspecto es fuerte en la organización	Este aspecto es fuerte pero debemos mejorar	Este aspecto es débil pero NO representa un riesgo para la organización	Este aspecto es débil y representa un riesgo para la organización
CAPACITACIÓN	1	Planes de formación y capacitación acordes a las necesidades de la organización				
	2	Conocimiento del plan de formación en todos los niveles de la organización				
	3	Transferencia del conocimiento entre colaboradores (Gestión del conocimiento)				
	4	Evaluación de la efectividad y asimilación del conocimiento adquirido				
	5	Amplia cobertura de los planes de formación y capacitación				
	6	Cumplimiento de la ejecución de las acciones formativas de acuerdo a cronograma				

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	1	Las personas perciben niveles altos de satisfacción con la compañía y un muy buen nivel de compromiso				
	2	Existen altas oportunidades para que los colaboradores sean escuchados y sus opiniones sean tenidas en cuenta				
	3	Constantemente los colaboradores hablan positivamente de la organización, de sus líderes y de lo que brindan a sus trabajadores				
BIENESTAR	1	Programas de bienestar atractivos para el personal				
	2	Actividades que contemplan la filosofía institucional				
	3	Actividades que integran a las familias de los colaboradores				
MOTIVACIÓN	1	Los colaboradores sienten un alto deseo de participar en todas la actividades y proyectos que permiten el crecimiento de la organización				
	2	Las personas evidencian en sus comportamientos que dejan de lado sus prioridades personales con el fin de aportar al desarrollo de las metas de la organización				
	3	Los colaboradores constantemente sugieren acciones de mejora e ideas innovadoras que permiten el desarrollo y efectividad de los procesos de la compañía				
CLIMA ORGANIZACIONAL	1	Mediciones periódicas y efectivas				
	2	Procedimiento claro y acorde a las necesidades de la organización				
	3	Divulgación oportuna de los resultados a todos los colaboradores				
	4	Implementación de los resultados en los planes de acción y mejora				
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1	Cumplimiento de los establecido en la legislación y normatividad en lo referente a la seguridad y salud en el trabajo				
	2	Desarrollo de actividades enfocadas a minimizar los riesgos y generadoras de ambientes seguros				
	3	Comunicación constante de campañas, indicadores y acciones preventivas y correctivas en materia de salud laboral				
	4	Indices bajos de accidentalidad y enfermedad profesional en la organización				

Fuente: Elaboración propia

Entrevista

Percepción de los procesos de talento humano

Nivel jerárquico: _____ Fecha: _____

Esta entrevista busca identificar la percepción de los colaboradores con relación a los procesos que desarrolla el Departamento de Talento Humano, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuál considera que es el mayor aporte del Departamento de Talento Humano a la organización?
2. ¿Qué aspectos evidencia como fortalezas o debilidades en el proceso de selección, contratación, entrenamiento e inducción del personal que ingresa a la compañía?
3. ¿Cómo percibe usted el proceso de pago de nómina, así como también el servicio al cliente interno y la respuesta ante las solicitudes realizadas durante todo el proceso?
4. ¿Qué factores le mejoraría a la evaluación de desempeño actual? Justifique su respuesta
5. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y/o debilidades del proceso de formación y capacitación de la organización?
6. Si pudiera establecer acciones de mejora para fortalecer el plan de formación y profesionalización del recurso humano de la compañía ¿Qué propondría?
7. ¿Cómo percibe usted los programas de bienestar de la organización? Justifique su respuesta.

8. ¿Cómo percibe usted el clima laboral de la organización, y que propondría para medirlo y para realizar intervención sobre este aspecto?

Entrevista personal de talento humano

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: _____ Fecha: _____

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano
2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo
4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Considerando lo que usted conoce de áreas de Talento Humano de otras organizaciones afines o similares a la nuestra, por favor conteste las siguientes preguntas:

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?
6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

Entrevista N°.1

Percepción de los procesos de talento humano

Nivel jerárquico: Líder Fecha: 10 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de los colaboradores con relación a los procesos que desarrolla el Departamento de Talento Humano, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

9. ¿Cuál considera que es el mayor aporte del Departamento de Talento Humano a la organización?

El mayor aporte es el interés por el bienestar de cada integrante de la empresa, velar por que estemos a gusto y queramos lo que hacemos, crear estrategias que nos motivan a crecer y aportar con gusto nuestro trabajo para el resultado general de la empresa.

10. ¿Qué aspectos evidencia como fortalezas o debilidades en el proceso de selección, contratación, entrenamiento e inducción del personal que ingresa a la compañía?

Selección:

F: Perfiles de cargo, manual de funciones

D: Demora en los tiempo de entrega, alta rotación

Contratación:

F: Afiliaciones a tiempo a seguridad social

D: Falta de cobertura a beneficiarios

Inducción y Entrenamiento:

F: Inducción corporativa, fuertes en inducción corporativa

D: Falta de entrenamiento con los jefes, muy extensa y uno no alcanza a captar todo

11. ¿Cómo percibe usted el proceso de pago de nómina, así como también el servicio al cliente interno y la respuesta ante las solicitudes realizadas durante todo el proceso?

El pago de nómina es muy cumplido. El servicio al cliente interno es de cordialidad y respeto y las respuestas a las solicitudes son oportunas.

12. ¿Qué factores le mejoraría a la evaluación de desempeño actual? Justifique su respuesta

Tengo una observación en la evaluación de desempeño actual y es que nunca nos retroalimentan sobre los resultados que obtenemos.

13. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y/o debilidades del proceso de formación y capacitación de la organización?

La fortaleza del proceso de formación es que nos brindan capacitaciones orientadas al ser, como las que viene haciendo hace dos años.

Y las debilidades, es que muchas veces pedimos capacitaciones para temas específicos para el área y nunca nos las dan.

14. Si pudiera establecer acciones de mejora para fortalecer el plan de formación y profesionalización del recurso humano de la compañía ¿Qué propondría?

Procesos de evaluación en los temas de nuestra labor, temas de servicio, temas de protocolo etc.

También temas mensuales en trabajo en grupo, etiqueta, muletillas, satisfacción al cliente entre otros.

15. ¿Cómo percibe usted los programas de bienestar de la organización? Justifique su respuesta.

Veo que se preocupan por que estemos bien presentados, por nuestros espacios de break solo me gustaría que la empresa cree un espacio deportivo por ejemplo concursos trimestrales de algún deporte o algo parecido, pin pong.

16. ¿Cómo percibe usted el clima laboral de la organización, y que propondría para medirlo y para realizar intervención sobre este aspecto?

El clima laboral es muy sano a veces debo decir a las personas les molesta un poco el control pero es necesario en términos de respeto y justificación cuando se hace algún seguimiento ej de llegadas tarde o de gestión. Pero en general es muy agradable. Para la medición que se haga anualmente y para la intervención que nos dejen participar a todos.

Entrevista N°. 2

Percepción de los procesos de talento humano

Nivel jerárquico: Coordinador Fecha: 10 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de los colaboradores con relación a los procesos que desarrolla el Departamento de Talento Humano, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuál considera que es el mayor aporte del Departamento de Talento Humano a la organización?

Es quien brinda todo un apoyo gerencial base para todo el tema de procesos de reclutamiento y selección de personal idóneo y dirigido al cumplimiento estratégico de los lineamientos de la organización.

Es quien brinda todo el apoyo a la empresa en el desarrollo de las competencias en sus colaboradores que permitan aumentar la productividad a través de programas de formación y entrenamiento. De igual manera desarrollar actividades orientadas al bienestar de los colaboradores y de sus familias e integrar los aspectos legales requeridos en salud ocupacional.

2. ¿Qué aspectos evidencia como fortalezas o debilidades en el proceso de selección, contratación, entrenamiento e inducción del personal que ingresa a la compañía?

Selección:

F: Los métodos y organización establecida para que el proceso de selección del personal sea exitoso, son muy adecuados y acertados en el momento de tener una vacante

D: Alta rotación en los procesos misionales

Contratación:

F: El manejo de los tiempos y cumplimiento en los procesos de nómina establecidos por el área son muy acertados

D: No veo ninguna debilidad

Inducción y entrenamiento:

F: Las campañas que se vienen trabajando en temas de salud ocupacional son muy buenos

D: Es importante establecer actividades por parte del área que permitan integrar mucho más las diferentes áreas de la organización. Brindar dentro de las organizaciones modelos que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los colaboradores.

3. ¿Cómo percibe usted el proceso de pago de nómina, así como también el servicio al cliente interno y la respuesta ante las solicitudes realizadas durante todo el proceso?

Es muy bueno y se da cumplimiento dentro de los tiempos establecidos y con una excelente actitud de servicio

4. ¿Qué factores le mejoraría a la evaluación de desempeño actual? Justifique su respuesta

Crear evaluaciones de desempeño focalizadas en los requerimientos de cada área y que sea con los líderes de cada proceso con quien se construyan.

5. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y/o debilidades del proceso de formación y capacitación de la organización?

Debilidades: Deberían existir modelos definidos para todos los colaboradores segmentados por tareas y funcionalidad para la ejecución óptima de su rol diario.

Fortalezas: Se preocupan por el ser de la persona.

6. Si pudiera establecer acciones de mejora para fortalecer el plan de formación y profesionalización del recurso humano de la compañía ¿Qué propondría?

Buscaría establecer convenios con diferentes entidades del sector de formación que le brinden a la organización buenos precios y alta calidad en temas puntuales que aporten valor al desarrollo de habilidades en todas las áreas de la empresa.

7. ¿Cómo percibe usted los programas de bienestar de la organización? Justifique su respuesta.

Es importante buscar mayor cantidad de espacios donde se puedan integrar las diferentes áreas con eventos deportivos y recreativos incluso donde se puedan hacer partícipes las familias de los colaboradores.

8. ¿Cómo percibe usted el clima laboral de la organización, y que propondría para medirlo y para realizar intervención sobre este aspecto?

El clima laboral es muy bueno y la empresa está haciendo grandes esfuerzos para invertir en mediciones que permitan tomar decisiones gerenciales en favor de todos los colaboradores.

Entrevista N°. 3

Percepción de los procesos de talento humano

Nivel jerárquico: Coordinador Fecha: 11 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de los colaboradores con relación a los procesos que desarrolla el Departamento de Talento Humano, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuál considera que es el mayor aporte del Departamento de Talento Humano a la organización?

Rapidez y claridad en los procesos de Selección y Contratación.

2. ¿Qué aspectos evidencia como fortalezas o debilidades en el proceso de selección, contratación, entrenamiento e inducción del personal que ingresa a la compañía?

Selección:

F: La psicóloga de selección es fuerte en los procesos que realiza.

D: Tiempos de respuesta

Contratación:

F: Eficientes y eficaces en las afiliaciones.

D: Ninguna

Inducción y entrenamiento:

F: Las capacitaciones que nos dan sobre seguridad y salud en el trabajo.

D: Tiempos dispuestos a procesos de Inducción y entrenamiento, opino los nuevos colaboradores ingresan con deficiencia en la información suministrada tanto de la organización como del cargo a desarrollar.

3. ¿Cómo percibe usted el proceso de pago de nómina, así como también el servicio al cliente interno y la respuesta ante las solicitudes realizadas durante todo el proceso?

El Pago de nómina es cumplido y eficiente,

El servicio al cliente interno y las respuestas a cualquier solicitud e inquietud son atendidas de forma oportuna, generando respuestas claras y dando apoyo a los diferentes requerimientos de las áreas.

4. ¿Qué factores le mejoraría a la evaluación de desempeño actual? Justifique su respuesta

Sugiero la evaluación de desempeño se realice al 100% del personal y sea un factor más relevante durante los procesos de convocatoria a concursos internos.

5. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y/o debilidades del proceso de formación y capacitación de la organización?

Fortalezas: los talleres que se realizan son en su mayoría para todo el personal independientemente del cargo y nivel.

Debilidades: Aunque al inicio de cada año se realiza una encuesta de requerimientos de capacitación, algunas de las solicitudes en cuanto a talleres no se realizan. Sugiero se realicen

capacitaciones en temas puntuales de conocimiento y actualización en temas específicos con entidades especializadas, desconozco si existe un programa de capacitación y/o formación en la organización.

6. Si pudiera establecer acciones de mejora para fortalecer el plan de formación y profesionalización del recurso humano de la compañía ¿Qué propondría?

Establecer y difundir un programa de capacitación y formación en diferentes temas (para todas las áreas de la organización), sugiero realizar alianzas con entidades de formación que permitan la profesionalización del personal para el desempeño de sus funciones y posibles ascensos.

7. ¿Cómo percibe usted los programas de bienestar de la organización? Justifique su respuesta.

Sugiero se "aproveche" la caja de compensación para generar mayores condiciones que favorezcan el desarrollo personal y laboral tanto de los funcionarios como de su grupo familiar, así mismo generar planes de incentivos no pecuniarios (deportivos, recreativos, vacacionales).

8. ¿Cómo percibe usted el clima laboral de la organización, y que propondría para medirlo y para realizar intervención sobre este aspecto?

Percepción del clima organizacional: Bueno, se están haciendo cambios e implementaciones que le ayudan a la organización y no veo nada fundamental para mejorar.

Entrevista N°. 4

Percepción de los procesos de talento humano

Nivel jerárquico: Director Servicios Turísticos Fecha: 11 de Agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de los colaboradores con relación a los procesos que desarrolla el Departamento de Talento Humano, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuál considera que es el mayor aporte del Departamento de Talento Humano a la organización?

Considero que el Mayor aporte corresponde al proceso de selección y bienestar para la organización. Uno que puedo evidenciar es el mejoramiento en los procesos operativos de selección, ya sea con nuevos métodos y herramientas tecnológicas que son fáciles de aplicación y de lectura

2. ¿Qué aspectos evidencia como fortalezas o debilidades en el proceso de selección, contratación, entrenamiento e inducción del personal que ingresa a la compañía?

Selección:

F: El cambio de batería de pruebas ha sido muy bueno y eficiente.

D: A veces se imponen las personas que deben ingresar, sin tener en cuenta los conceptos de psicología.

Contratación:

F: Existe coherencia entre lo ofrecido y lo pactado.

D: A veces no es claro los salarios básicos y las bonificaciones o premios que se les pagarán a las personas.

Inducción y entrenamiento:

F: Se preocupan por realizar un estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación a nivel nacional.

D: A veces pedimos temas de capacitación, que nunca nos dan.

3. ¿Cómo percibe usted el proceso de pago de nómina, así como también el servicio al cliente interno y la respuesta ante las solicitudes realizadas durante todo el proceso?

El proceso de Nomina lo describo que es puntual en la fecha indicada, sin embargo existe una gran debilidad en la atención es muy deficiente, no son cordiales, no son oportunos a requerimientos ni son asertivos.

Servicio al cliente en general es muy bueno (excepto nomina)

Respuesta a solicitudes es muy bueno.

4. ¿Qué factores le mejoraría a la evaluación de desempeño actual? Justifique su respuesta

Considero que los factores que mejoraría la evaluación de desempeño serían:

Para VC ser enfocados en productividad y otros indicadores puntuales, a veces es muy subjetivo por cada líder

Tiempos de entrega de la evaluación y de la retroalimentación.

Aplicaciones más sencillas de comprender, hacer e interpretar.

5. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y/o debilidades del proceso de formación y capacitación de la organización?

Considero que las fortalezas son el personal que conoce de los diferentes procesos dentro de la compañía.

Debilidad no tener una aplicación on-line para autoaprendizaje.

6. Si pudiera establecer acciones de mejora para fortalecer el plan de formación y profesionalización del recurso humano de la compañía ¿Qué propondría?

Propongo un área exclusiva de Capacitación con:

Planes de trabajo

Cronogramas

Herramientas tecnológicas

Salón simulador

Pruebas técnicas

Perfiles de desarrollo.

Evaluaciones e indicadores periódicos.

7. ¿Cómo percibe usted los programas de bienestar de la organización? Justifique su respuesta.

Los programas de Bienestar están ajustados o enfocados con la Caja de Compensación Familiar y algunos son internos los cuales han sido comunicados en su momento.

Considero que deben ser más comunicados, y con una periodicidad establecida, por ejemplo mencionar que se hará en el año o en dos semestres.

8. ¿Cómo percibe usted el clima laboral de la organización, y que propondría para medirlo y para realizar intervención sobre este aspecto?

El clima laboral de la compañía lo percibo en dos aspectos:

En la parte general de la compañía es muy bueno, es subjetivo, porque se percibe una generalidad de cómo es cada área. Oficina, proceso, personal.

Si hablamos de procesos puntuales si existe debilidad, porque no se muestra lo que en realidad es.

Para ello propongo que se haga mediciones más frecuentes, y que sean por bloques, ejemplo temas de servicio, actitud, de colaboración, de interés por la organización etc.

Entrevista N°. 5

Percepción de los procesos de talento humano

Nivel jerárquico: Coordinador Fecha: 11 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de los colaboradores con relación a los procesos que desarrolla el Departamento de Talento Humano, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuál considera que es el mayor aporte del Departamento de Talento Humano a la organización?

El proceso de bienestar, selección, evaluación de desempeño y clima organizacional

2. ¿Qué aspectos evidencia como fortalezas o debilidades en el proceso de selección, contratación, entrenamiento e inducción del personal que ingresa a la compañía?

Selección:

Fortalezas: Perfiles de cargo plenamente identificados bajo el modelo de gestión por competencias. Debilidades: Muchos procesos de selección a nivel nacional

Contratación:

Fortalezas: Proceso definido claro y estructurado

Debilidades: Ninguna

Entrenamiento e inducción:

Fortalezas: Capacitaciones del SER a nivel nacional

Debilidades: Falta de presupuesto para invertir en la formación de los colaboradores.

3. ¿Cómo percibe usted el proceso de pago de nómina, así como también el servicio al cliente interno y la respuesta ante las solicitudes realizadas durante todo el proceso?

El proceso de pago de nómina se realiza en los tiempos establecidos y esto brinda a los trabajadores confianza y credibilidad.

El servicio al cliente interno es débil no existe cooperación entre equipos de trabajo.

4. ¿Qué factores le mejoraría a la evaluación de desempeño actual? Justifique su respuesta

Población más segmentada

Análisis descriptivo y cuantitativo

Planes de acción para cerrar brechas entre las características individuales y el perfil requerido

5. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y/o debilidades del proceso de formación y capacitación de la organización?

Fortalezas: Se involucran actividades del SER, se realiza un diagnóstico del necesidades de capacitación

Debilidades: Falta de presupuesto a nivel nacional para formación.

6. Si pudiera establecer acciones de mejora para fortalecer el plan de formación y profesionalización del recurso humano de la compañía ¿Qué propondría?

Un departamento exclusivo de formación y capacitación del personal con el montaje de la escuela de capacitación. Donde se brindaran capacitaciones no solo organizacionales, también específicas para cada área.

7. ¿Cómo percibe usted los programas de bienestar de la organización? Justifique su respuesta.

Muy básicos falta mayor énfasis en otro tipo de actividades como involucrar a las familias, fiestas de fin de año, actividades de responsabilidad social, culturas y deportivas.

8. ¿Cómo percibe usted el clima laboral de la organización, y que propondría para medirlo y para realizar intervención sobre este aspecto?

El clima organizacional en la organización nunca se había medido hasta este año, fue bien percibido por los colaboradores, teniendo en cuenta que se le socializaron los resultados.

Entrevista N°. 6

Percepción de los procesos de talento humano

Nivel jerárquico: Director Fecha: Agosto 19 de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de los colaboradores con relación a los procesos que desarrolla el Departamento de Talento Humano, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuál considera que es el mayor aporte del Departamento de Talento Humano a la organización?

La garantía que brinda en el estricto cumplimiento de las obligaciones contractuales, con una información ordenada y una disposición constante a la atención de los requerimientos.

2. ¿Qué aspectos evidencia como fortalezas o debilidades en el proceso de selección, contratación, entrenamiento e inducción del personal que ingresa a la compañía?

Selección:

F: Una vez identificados los candidatos fluidez en los procesos.

D: Dificultad de consecución de personal calificado por el nivel salarial ofertado.

Contratación:

F: Proceso de contratación organizado

D: No se cuenta con un programa de inducción adecuado y suficiente previo al inicio de labores

Inducción y entrenamiento:

F: Se evalúa la inducción corporativa y los conceptos de salud ocupacional.

D: No se cuenta con un plan de entrenamiento cíclico que garantice actualización del conocimiento en la gestión.

3. ¿Cómo percibe usted el proceso de pago de nómina, así como también el servicio al cliente interno y la respuesta ante las solicitudes realizadas durante todo el proceso?

Un proceso ordenado, cumplido, serio. El servicio al cliente es adecuado conforme a la capacidad de gestión del área.

4. ¿Qué factores le mejoraría a la evaluación de desempeño actual? Justifique su respuesta

Restarle subjetividad, buscar que la calificación de pares se de por personas que realmente conozcan la gestión y condición del evaluado. Utilizaría menos indicadores pero más representativos.

5. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y/o debilidades del proceso de formación y capacitación de la organización?

Fortalezas: La verdad no veo ninguna fortaleza.

Debilidades: Considero que es la mayor debilidad que tiene la organización, no se cuenta con planes ni programas que mantengan y fortalezcan las competencias del personal que garanticen que su ejecución atienda y contribuya al logro de los objetivos institucionales.

6. Si pudiera establecer acciones de mejora para fortalecer el plan de formación y profesionalización del recurso humano de la compañía ¿Qué propondría?

Implementar una dependencia dedicada exclusivamente a la formación empresarial, con un programa predefinido, el cual debe ser cumplido por los funcionarios acorde con su rol.

7. ¿Cómo percibe usted los programas de bienestar de la organización? Justifique su respuesta.

Valoro el esfuerzo que la dependencia de Talento Humano realiza ajustado al presupuesto. En lo institucional, consideraría una asignación presupuestal mayor para este ítem, a efecto de generar mayor bienestar entre todo el personal.

8. ¿Cómo percibe usted el clima laboral de la organización, y que propondría para medirlo y para realizar intervención sobre este aspecto?

Realizar análisis por dependencias, entendiendo sus realidades e interpretando sus necesidades, evitando el sesgo en el resultado de la evaluación por la alta incidencia de procesos con gran cantidad de funcionarios y que viven una situación completamente disímil a la de los demás procesos. Percibo que el clima laboral puede ser mejorado si aplican las estrategias que yo sugiero.

Entrevista personal de talento humano N°.1

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Psicólogo Fecha: 10 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

17. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Selección de Personal.

Intermediación entre una temporal y el área de ventas para la consecución de asesores comerciales.

Apoyo a la coordinación de Talento Humano con evaluaciones (Clima - desempeño)

18. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
Selección de Personal. Intermediación entre	1. Los Recursos con los que se cuentan para el desarrollo de la actividad laboral.	1. La falta de claridad de algunas personas involucradas en el proceso.

<p>una temporal y el área de ventas para la consecución de asesores comerciales.</p> <p>Apoyo a la coordinación de Talento Humano con evaluaciones (Clima - desempeño)</p>	<p>2. El apoyo constante de los colaboradores del área.</p> <p>3. La claridad del rol frente a los procesos.</p>	<p>2. La disponibilidad de tiempo con la que cuentan algunos líderes de la organización.</p> <p>3. Dificultad para encontrar candidatos idóneos para el cargo a ocupar.</p>
--	--	---

19. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

Selección: Realizando convenios con diferentes universidades con el fin de obtener las bases de datos de los estudiantes y egresados o tener la oportunidad de publicar ofertas en la universidad ya sea por medio virtual o físico.

Ventas-Temporal:

Acortando el proceso de selección, debido a que en el primer filtro muchas personas son entrevistadas y citadas para un segundo filtro con el Gte Operacional y a esta entrevista no llegan todos los que llegaron en la primera oportunidad, razón por la cual el proceso sería más efectivo si la gerente y la psicóloga entrevistaran a los candidatos en conjunto la primera vez que estos son convocados.

20. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Disminuir el tiempo de respuesta y entrega de personal a las áreas que los solicitan.

21. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

Crecimiento profesional.

Crecimiento Personal.

Aprendizaje.

Formación.

22. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

Carece de apoyo por parte de los líderes de la organización.

La carga operativa consume una gran cantidad de tiempo que podría invertirse en actividades de Bienestar.

La desunión que se percibe en el área.

Las condiciones físicas en las que algunas veces se tiene que trabajar.

Entrevista personal de talento humano N°. 2

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Auxiliar Fecha: 10 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Proceso de selección de personal

Nómina

Proceso de afiliaciones al sistema de seguridad social

Ingresos y retiros de personal

Revisión de liquidaciones

Actividades del programa de seguridad y salud en el trabajo y otros.

Procesos disciplinarios

Elaboración de otros informes (descuentos, premios, ingreso de personal nuevo ventas, ausentismo capacitaciones)

2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
<p>1. Selección de personal.</p> <p>2. Nómina.</p> <p>3. Afiliaciones al sistema de seguridad social.</p> <p>4. Ingresos y retiros de personal.</p> <p>5. Revisión de liquidaciones.</p> <p>6. Actividades de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>7. Procesos disciplinarios.</p>	<p>1. Páginas de empleos por internet, apoyo de psicólogos en Bogotá, pruebas on line.</p> <p>2. la liquidación automática que hace el sistema para asesores política antigua, el apoyo constante del personal en Bogotá.</p> <p>3. Los asesores con los que contamos para realizar las afiliaciones</p> <p>4. afiliaciones y retiros a ARL por página en internet, check list de documentos, contratos sistematizados (ventas).</p> <p>5. La liquidación que hace el sistema.</p> <p>6 El cronograma que nos envían, las diapositivas ya elaboradas por el analista son de bastante ayuda,</p>	<p>1. El personal que aplica por los medios no cumple con los requisitos básicos, no tener un intermediario para filtrar las hojas de vida, no tener el tiempo necesario para realizar el proceso.</p> <p>2. No tener sistema, y realizar la revisión manual, los constantes cambios en el procedimiento específicamente en el área de ventas, los tiempos en la revisión de la nómina son muy cortos.</p> <p>3. La información errónea que en ocasiones nos dan las personas que van a ingresar, la desactualización en el Fosyga y Ruaf.</p> <p>4. El volumen de ingresos y retiros específicamente en el área</p>

	<p>porque no tendríamos tiempo para elaborarlas. El apoyo de Miguel ha sido fundamental.</p> <p>7. Manual de procesos disciplinarios, apoyo de la señora Claudia Melo y de Yolanda.</p>	<p>de ventas, requiere tiempo para la revisión de documentación, en ocasiones las carpetas vienen incompletas y hay que devolverlas.</p> <p>5. Considero que no hay barreras, el recibir una pre liquidación es una ayuda enorme.</p> <p>6. El tiempo para realizar las actividades y capacitaciones, no encontramos apoyo en las entidades de salud.</p> <p>7. Falta de conocimiento de las implicaciones legales.</p> <p>Una de las barreras que creo que tenemos y que implica todos los procesos, es el no tener una persona de apoyo fija, el aprendiz es una ayuda pero en ocasiones por su proceso de aprendizaje se convierte en una carga, por la contante vigilancia, retroalimentación y revisión de lo</p>
--	---	--

		que hacen.
--	--	------------

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

Realmente soy de las personas que me involucro en cada proceso, cada día doy lo mejor para que las cosas salgan lo mejor posible, trato de no verme afectada por las barreras que tengo en cada proceso, sino buscar soluciones que me lleven a culminar el proceso sin detenerme.

Colocar una persona de apoyo fija, con los conocimientos básicos para el cargo.

Sistematizar el proceso completo de la nómina de ventas.

4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Tendría mucho más tiempo para realizar las actividades complementarias a los procesos, entregar a tiempo los informes solicitados, minimizar los errores que se viene presentando.

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

La estabilidad laboral

El horario de trabajo

El ambiente laboral

6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

El salario

La sobrecarga laboral.

Entrevista personal de talento humano N°. 3

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Analista Fecha: 10 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Liquidación nómina de ventas y recaudos a nivel nacional (novedades, incapacidades, descuentos, anticipos, etc).

Liquidación de vacaciones y de contrato de las nóminas mencionadas a nivel nacional.

Envío de reportes (3 por cada nómina y por cada sucursal) a las auxiliares de talento humano a nivel nacional de las nóminas de ventas y recaudos.

Ingreso de la hoja de vida del personal de recaudos nuevo al aplicativo de nómina (datos personales, de contrato y entidades).

Diligenciamiento y reporte de los premios de las oficinas de Bogotá al almacén .

Control del fondo de premios de las sucursales de Bogotá y Boyacá.

Generación y envío de comprobantes de pago y estados de cuenta.

Revisión de puntos tramitados por asesores, directores, coordinadores de recaudos y/o recaudadores para pago de bonos que el sistema no hace automáticamente o cuando el sistema lo liquida erradamente.

Envío de reportes al área financiera y a FECIVU de los descuentos realizados en cada nómina
Actualización de provisiones.

Generación de interfaces para el área contable de las nóminas mencionadas de los procesos de nómina, prestaciones sociales y seguridad social.

Apoyo a la coordinación de nómina en los procesos que lo requiera.

2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
* Liquidación de nómina	Automatización de algunos procesos que antes se realizaban de forma manual	Envío de información extemporanea por parte de las auxiliares de talento humano de las sucursales * Atenea está liquidando erroneamente los bonos de productividad y/o calidad o no los liquida cuando debe hacerlo y esto genera que se deba realizar el cálculo y pago manualmente * En muchas ocasiones Saraweb genera errores en la liquidación vacaciones, LCT, novedades de cálculo automático, generación de

		interfaces, entre otras y esto hace que los procesos se retrasen hasta que el proveedor del servicio revise y de respuesta a nuestra solicitud
--	--	--

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

Si en mis manos estuviera cada vez que se emite una nueva política para el área de ventas, el sistema ya debería estar listo para la liquidación de acuerdo a los nuevos cambios, con eso se evitaría tanta manualidad e imprecisión a la hora de liquidar la nómina. Brindando capacitaciones pertinentes y acorde a los nuevos cambios a todo el personal de talento humano relacionado con la liquidación de nómina de ventas a nivel nacional.

4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Pago oportuno de todos los incentivos acordados con los nuevos asesores de ventas, lo que también generaría una mayor productividad y motivación para los mismos.

Disminución del tiempo utilizado para la liquidación de nómina, el cual se podría dedicar a otras actividades provechosas para el área.

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

Crecimiento organizacional.

Posicionamiento del producto en el mercado lo que hace que la empresa crezca y vea la necesidad de valorar el talento humano que tiene.

6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

Falta capacitación adecuada para los procesos internos de Talento Humano

Remuneración acorde a las responsabilidades del cargo.

Entrevista personal de talento humano N°.4

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Auxiliar Fecha: 10 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Reportar novedades nóminas

Brindar informes de ingresos retiros

Incapacidades

Ausentismos

Novedades pago de prestaciones sociales

Reportar novedades para pagos de vacaciones

Realizar captación de personal,

Preselección de personal,

Procesos de contratación con su respectiva documentación,

Brindar soporte en la realización de actividades de Copasst

Comité de convivencia

Seguridad y salud en el trabajo

Actividades de formación

Bienestar

Salud ocupacional, actividades de integración

Apoyar en todos los procesos disciplinarios

Controlar los saldos de cuentas para cobrar a los empleados

Mantener al día Hojas de vida y custodiarlas

Realizar recobro de incapacidades

2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
Liquidación de nómina	trabajo en equipo	- trabajo en equipo

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

Que tuviera la oportunidad de consultar en el programa de nómina diferentes datos que se pueden encontrar consolidados para no tener que realizar consultas manuales y procesos manuales que hacen que se tenga que contar con mayor disponibilidad de tiempo.

4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Mayor agilidad y tiempo en respuestas

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

El ambiente laboral que existe el sentido de pertenencia que sobresale en todas partes

6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

Considero que es la parte de rotación que existe en el área de ventas ya que generan comentarios que a veces no le favorece a la Compañía.

Entrevista personal de talento humano N°. 5

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Auxiliar Fecha: 10 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Incluir novedades de nómina administrativa de Círculo de Viajes Universal y Viajes Circular.

Pago de vacaciones del personal de las dos compañías.

Pago de liquidaciones a nivel nacional de la nómina administrativa de las dos compañías.

Grabar entidades a nivel nacional para el pago de seguridad social.

Ingresar hojas de vida del personal administrativo para las dos compañías.

Elaboración de órdenes de pago

Generar interfaces

Enviar nóminas definitivas a sucursales.

Generación de comprobantes de pago.

2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
<p>Incluir novedades de administración para las dos compañías.</p> <p>Grabar hojas de vida de la parte administrativa de las dos compañías.</p> <p>Grabar entidades a nivel nacional para el pago de seguridad social.</p>	<p>El sistema de SARA WEB genera automáticamente el valor del pago.</p> <p>Apoyo constante de mi jefe directo.</p> <p>El sistema que maneja la compañía reúne la información apropiada.</p> <p>Es requisito para el personal ingresar certificados actualizados.</p>	<p>Depender de la información extemporánea que registran las asistentes de Talento Humano en las sucursales.</p> <p>En algunas ocasiones el sistema de SARA WEB se bloquea y no permite generar ningún proceso.</p> <p>En algunas ocasiones la información registrada no es completa.</p> <p>Depender de la información extemporánea que registran las asistentes de Talento Humano en las sucursales.</p>

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

Brindar a los asistentes de Talento Humano, una opción para que tengan acceso a la plataforma de Sara Web y así ellos puedan validar la información que están registrando.

Teniendo conocimientos altos en Excel

4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Las sucursales conocerían y entenderían la importancia de enviar la información completa y a tiempo.

Con conocimientos en Excel se podría aplicar para la generación de interfaces a tiempo y con un buen resultado.

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

El crecimiento organizacional

Estabilidad laboral

6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

No se brindan capacitaciones de ningún tipo para el Departamento.

La remuneración no es acorde de acuerdo a las responsabilidades del cargo.

Entrevista personal de talento humano N°. 6

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Analista de seguridad y salud en el trabajo Fecha: 10 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Reclutamiento y selección de personal calificado para cubrir las áreas requeridas, pago de seguridad social, afiliación a seguridad social, pago de nómina, recobro de incapacidades, liderar distintos proyectos en selección, coordinar todo lo referente a la implementación del SG-SST.

2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
En casi todos los procesos tengo algún tipo de relación directa o indirectamente con mis compañeros	el apoyo que ha caracterizado a cada uno de los compañeros en la ejecución de las tareas	la falta de interacción con las asistentes de talento humano de las sucursales a nivel nacional

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

Con el apoyo del capital humano de otro analista para distribuir de la mejor manera las tareas y así poder abarcar todos los temas y obviamente el seguimiento oportuno que se podía dar a las demás sucursales del país

4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

El resultado será alcance a todas las oficinas a nivel nacional con el seguimiento oportuno y eficaz a cada una de las necesidades

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

El crecimiento organizacional que beneficia a cada uno de los funcionarios de la compañía

6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

Motivar más a los trabajadores por medio de oportunidades laborales y remuneración económicas, enfocarnos más en las capacitaciones de crecimiento personal para cada uno de los trabajadores en todas las áreas que le haga presente

Entrevista personal de talento humano N°.7

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Psicólogo Fecha: 11 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Selección de personal

Inducción del personal

Nomina

Seguridad Social

Seguridad y salud en el trabajo

Bienestar.

2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
Selección de personal	Herramientas tecnológicas para agilizar procesos Apoyo de algunos jefes inmediatos	Falta de apoyo de algunos jefes inmediatos para agilizar procesos Dificultad en encontrar el perfil

	entrevistando personal	adecuado Rotación de personal
--	------------------------	----------------------------------

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

Solicitando a las directivas de la organización más personal idóneo para los cargos y dedicando tiempo al análisis y mejora de los procesos.

4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Baja rotación de personal

Estudios de mercado para estar actualizados con los requerimientos actuales

Respuestas efectivas frente a las requisiciones de personal

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

Oferta laboral

Condiciones salariales

Tipo de contrato

Sector de la empresa

6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

Crecimiento de la organización constante y no se cuenta con el personal suficiente para dar respuestas inmediatas

Baja credibilidad en los proyectos planteados por talento humano

Entrevista personal de talento humano N° 8

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Auxiliar Fecha: 11 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Realizar el proceso de preselección del personal requerido en la sucursal y adelantas el proceso de contratación.

Reportar la novedad de ingreso o retiro del personal de la sucursal a EPS, ARP, Caja de Compensación y las AFP.

Revisar las prenomas, reportar las novedades, definir para efectos de pago en Bogotá y confrontar información de comisiones con el aplicativo Atenea en el Caso de Ventas.

Tramite cobro de incapacidades

Brindar soporte en las actividades del Copaso y Comité de Convivencia.

Velar por el mantenimiento y custodia del archivo de las hojas de vida de la sucursal.

Controlar los saldos de las cuentas por cobrar a empleados en coordinación con el área de Contabilidad.

Apoyar a todas las actividades de capacitación, formación, bienestar.

Soportar los procesos disciplinarios en coordinación de Auditoría y Talento Humano Bogotá.

Grabar en el aplicativo Atenea las carpetas del personal que ingresa a la fuerza de Ventas. Entre otras

2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
<p>1. Revisión y reporte de novedades de nómina de ventas.</p> <p>2. Grabar en el aplicativo atenea las carpetas de asesores nuevos</p> <p>3. Reporte y cobro de incapacidades</p> <p>4. Elaboración certificaciones</p>	<p>1. Se genera automáticamente del sistema</p> <p>2.El proceso es muy fácil en el aplicativo, ventas nos entregan la carpeta con los documentos archivados.</p> <p>3. No aplica</p> <p>4. Nos llega por circulo reporte mensual de promedios de comisiones de cvu</p>	<p>1. El aplicativo atenea no se parametriza exitosamente y se generan algunos errores que nos hacen revisar muy minuciosamente y perdiendo en momentos el control sobre la revisión correcta y el desgaste es enorme.</p> <p>2. Las carpetas a veces vienen incompletas y por ser cierres de emisión nos vemos obligadas en recibir y después es complicado que presenten a tiempo los documentos faltantes. Por el tema de seguridad social también es complicado el tema con los asesores que ingresan el ultima</p>

		<p>día del mes,</p> <p>3. Como nosotros debemos radicarlas a veces no traen la documentación completa como son las historias clínicas.</p> <p>4. Cuando nos solicitan promedios de bonos las asesores nos toca hacerle manualmente semana a semana del último año, porque no tenemos acceso al aplicativo Sara ni para consultar.</p>
--	--	---

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

Facilitando al menos el ingreso al aplicativo sara para consultar.

Haciendo uso de los correos electrónicos que se registran al momento de grabar los empleados al aplicativo para envío de comprobantes de nómina y/o campañas de vida saludable.

Tener la certeza que todos los cambios de la nueva contratación atenea los genere de forma correcta.

4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Minimizar el tiempo para dedicar a otros procesos que se han dejado de hacer en los tiempos establecidos.

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

No tenemos restricción de edad para vinculación.

Ofrecemos todas las prestaciones de ley.

6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

Actividad de integración al menos una vez al año de todo el personal, como una atención al empleado. (Una cena, con rifas de tkts, estadías etc)

Apoyo para estudios afines de las funciones que realiza el funcionario o que le permita crecer dentro de la compañía manteniendo un promedio alto

Entrevista personal de talento humano N°. 9

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Auxiliar Fecha: 12 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Realizar todo el proceso referente a la vinculación y novedades del personal de la organización. Manejo de archivo y correspondencia del departamento.

Elaboración de certificaciones laborales

Afiliaciones a la Eps, Caja de Compensación Familiar y ARL.

Elaboración de paz y salvos.

Recepción de llamadas y direccionamiento de las mismas.

Captación de carpetas de las sucursales de Bogotá y Boyacá.

Responsabilidades inherentes al cargo.

2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
1. Realizar todo el	1. Que ya se cuenta un esquema de	1. Las funciones son arduas y no

<p>proceso referente a la vinculación y novedades del personal de la organización.</p> <p>2. Manejo de archivo y correspondencia del departamento.</p> <p>3. Elaboración de certificaciones laborales</p> <p>4. Afiliaciones a la Eps, Caja de Compensación Familiar y Arl.</p> <p>5. Elaboración de paz y salvos.</p> <p>6. Recepción de llamadas y direccionamiento de las mismas.</p> <p>7. Captación de carpetas de las sucursales de Bogotá y</p>	<p>contratación</p> <p>2. El sistema</p>	<p>se le puede dar el tiempo dedicarle tiempo a la documentación que llega al departamento y que debe reposar en la hoja de vida del personal.</p> <p>2. el sistema en muchas ocasiones se bloquea y no se pueden realizar los procesos</p>
--	--	---

Boyacá.		
8. Responsabilidades inherentes al cargo.		

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

Teniendo una comunicación abierta con las sucursales y con oficinas, para que los procesos se puedan tratar de la mejor manera posible.

4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Que mi proceso en la compañía pudiera avanzar mucho más para así brindarle un apoyo más amplio en lo que el departamento lo requiera.

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

Estabilidad laboral

6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

No se brindan capacitaciones de ningún tipo para el Departamento

Remuneraciones salariales no son las adecuadas

Entrevista personal de talento humano N° 10

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Auxiliar Fecha: 12 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Nóminas Ventas, Recaudos, Administración, Viajes Circular

Reportes, Revisión Liquidaciones Prestaciones Sociales, Vacaciones

Afiliaciones Seguridad Social, Caja Compensación

Procesos Selección para las áreas de Recaudos, Administración, Viajes Circular

Contratación

Inducción Corporativa

Salud Ocupacional

Actividades Bienestar, capacitación

Soporte en Procesos Disciplinarios

Archivo y correspondencia

Soportes a las áreas de la Compañía en los diferentes requerimientos

Y otras actividades asignadas por los jefes

2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
Nóminas Ventas, Recaudos, Administración, Viajes Circular Reportes, Revisión Liquidaciones Prestaciones Sociales, Vacaciones Afilaciones Seguridad Social, Caja Compensación Procesos Selección para las áreas de Recaudos, Administración, Viajes Circular Contratación Inducción Corporativa Salud Ocupacional Actividades Bienestar,	Tener acceso a comunicarse con las personas de Talento Humano Algunas entidades manejan páginas web para realizar afiliaciones Pruebas Online Los candidatos en la mayoría de los casos, son ágiles con la documentación, agilidad también en la realización de Visitas Domiciliarias y exámenes médicos Con respecto a Salud Ocupacional, tener acceso a comunicarse con una persona encargada en Talento Humano Bogotá Algunas entidades de salud y pensión facilitan actividades	No tener acceso al aplicativo nómina A veces es complicado obtener la información de referencias laborales, ya que, las empresas en muchos casos no existen o el candidato no ha tenido contratos laborales, sino por prestación de Servicio, en cuyo caso, no hay personas que suministren la información requerida. El volumen en la operatividad que maneja actualmente el proceso de talento Humano, no permite desarrollar actividades de Salud Ocupacional, de Bienestar y Capacitaciones, no se tiene apoyo de un auxiliar, al cual se le puedan asignar responsabilidades, permitiendo que el asistente se

capacitación Soporte en Procesos Disciplinarios Archivo y correspondencia Soportes a las áreas de la Compañía en los diferentes requerimientos Y otras actividades asignadas por los jefes		pueda concentrar en actividades más estratégicas, y de apoyo a otras áreas. En los procesos disciplinarios, no hay claridad en las directrices, aunque hay procedimientos, pero falta una persona de apoyo desde la principal en la cual se puedan enfocar las inquietudes que se presentan frecuentemente, al iniciar un proceso disciplinario.
--	--	--

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

Contando con una persona de apoyo en el área, se puede enfocar, organizar y estructurar los procesos que se manejan en Talento Humano, con el fin de poder dar el apoyo requerido por las diferentes áreas.

4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Talento Humano, podría dar el soporte a todos los procesos de manera efectiva y eficaz, además realizar actividades en beneficio de los colaboradores; dar apoyo efectivo en los procesos disciplinarios y otras tareas asignadas.

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

Puntualidad en el pago de nómina y obligaciones laborales

El conocimiento que se adquiere en el área por todos los procesos que se deben manejar

6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

Salarios

Beneficios atractivos para los empleados

Entrevista personal de talento humano N°. 11

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Auxiliar Fecha: 12 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Proceso de nómina, contratación, afiliaciones, todo lo concerniente en el manejo de la nómina reporte de novedades, modificaciones, liquidaciones, etc, procesos disciplinarios. Proceso de Selección, formación, capacitación y desarrollo , bienestar, seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional.

2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
Proceso Nomina Procesos Selección	Proceso Nomina y selección: El grupo de talento humano te brinda el apoyo necesario para cualquier requerimiento.	Proceso Nomina: Poco tiempo para reportar novedades. Socializar con las sucursales oportunamente, las novedades

		<p>esporádicas que ingresan directamente de Bogotá (premios, bonificaciones, etc)</p> <p>Proceso Selección:</p> <p>La terna de los candidatos muchas veces retrasa los procesos de selección</p>
--	--	--

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

La comunicación interna debe ser oportuna.

4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Fluidez en los procesos porque se disminuyen las inquietudes que constantemente se presentan porque no tenemos la información oportuna

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

La implementación de programas de capacitación.

Compensación

6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

El personal desmotivado, estancamiento laboral

Entrevista personal de talento humano N°. 12

Percepción de los procesos

Nivel jerárquico: Analista Fecha: 13 de agosto de 2015

Esta entrevista busca identificar la percepción de las personas que hacen parte del proceso de Talento Humano con relación a los procesos que maneja, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo aportar información valiosa para la construcción del Plan estratégico de Talento Humano de la organización.

1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en el Departamento de Talento Humano?

Selección, contratación, inducción, disciplinario, capacitación, Bienestar, Nomina, salud ocupacional

2. De acuerdo a los procesos que usted mencionó en el numeral anterior indíquenos cuales han sido los principales facilitadores y barreras que han intervenido en su gestión.

PROCESO	FACILITADORES	BARRERAS
Nomina Salud ocupacional	Nomina: la parametrización de parte de tecnología con las diferentes nominas que se están manejando en ventas para el personal antiguo, el nuevo y los cambios que se han generado en tan corto tiempo los que se deben de llevar de manera	Nomina: Falta de inducción a los cambios que se generan en ventas, el nuevo plan piloto pagos de bonos y premios en forma manual Corto tiempo en la revisión de la nómina que envían de Bogotá

	<p>manual, corriendo el riesgo de pagar de más a un colaborador.</p> <p>Salud Ocupacional: falta de presencia de la ARL en la sucursal</p>	<p>Salud ocupacional: centralización de los beneficios de la ARL en Bogotá</p>
--	--	--

3. ¿Cómo mejoraría usted los procesos que están a su cargo?

Realizando vídeo conferencias con los responsables de Bogotá en los cambios que se tienen en las nóminas de ventas, antes de la generación de las mismas para minimizar el margen de errores e inconformismos en los pagos y riesgos de pagar de más.

4. ¿Cuáles serían los resultados esperados si pudiera implementar las mejoras que propuso en el numeral anterior?

Se minimizaría el error en pagos de nómina y en la parte de Salud ocupacional personal más comprometido en ver la presencia de la ARL en las diferentes áreas

5. ¿Cuáles considera son las principales variables que pueden ser oportunidades en el mercado laboral?

Analizando que el fuerte de la organización es el área comercial, se debe de crear un vínculo desde el momento de atracción y retención del personal, tarea que empieza con las Gtes, directoras de cada fuerza de ventas dándole acompañamiento al personal nuevo que ingresa, brindándole actividades de bienestar en compañía de la familia, pagando las nóminas sin errores

6. ¿Cuáles considera son aquellas variables que son amenazas para nuestra organización en lo concerniente a los procesos de Talento Humano?

Beneficios no salariales, como casino, salidas, integración a final de año, involucrar a la familia.